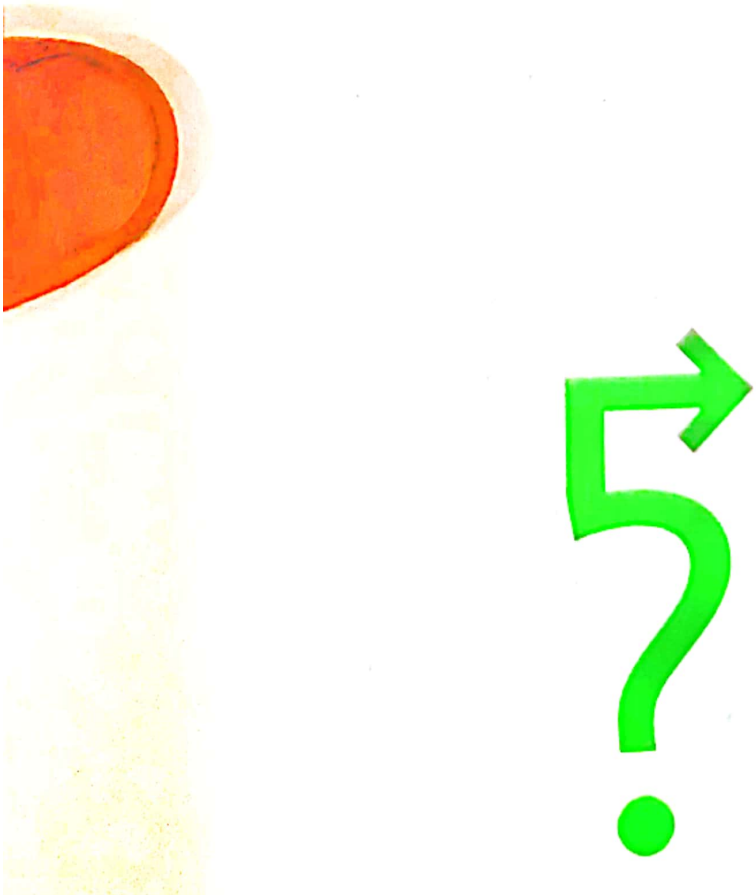
Succesul este un joc cu numerele

Cum atingem obiective mai importante, schimbând probabilitatea de reușită

Kyle Austin Young

Kyle Austin Young

este un consultant în strategie multipremiat, care lucrează cu persoane superperformante, întreprinzători și lideri dintr-o gamă largă de domenii. Această activitate i-a oferit ocazia de a dezvolta și de a perfecționa un sistem solid pentru atingerea obiectivelor mari și semnificative, concentrat pe înțelegerea și modificarea șanselor de reușită. Kyle este un autor apreciat, care colaborează cu *Harvard Business Review*, *Fast Company*, *The Boston Globe*, CNBC, *Psychology Today*, *Forbes* și *Business Insider*. Când nu scrie, nu oferă consultanță și nu își petrece timpul cu familia, cel mai adesea poate fi găsit la pescuit.



Scanned with OKEN Scanner

Succesul este un joc cu numerele

Cum atingem obiective mai importante, schimbând probabilitatea de reușită

Traducere din engleză de
Smaranda Nistor

Kyle Austin Young

Scanned with OKEN Scanner

Titlul și subtitlul originale: *SUCCESS IS A NUMBERS GAME*
Achieve Bigger Goals by Changing the Odds
Autor: Kyle Austin Young

Copyright © 2026 by Kyle Austin Young

Copyright © Publica, 2026 pentru prezenta ediție

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
YOUNG, KYLE AUSTIN
Succesul este un joc cu numerele : cum atingem obiective mai importante, schimbând probabilitatea de reușită / Kyle Austin Young ; trad. din lb. engleză de Smaranda Nistor. - București : Publica, 2026

ISBN 978-606-722-747-5

I. Nistor, Smaranda (trad.)

159.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR-ȘEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Carmen Florea

CORECTORI: Paula Rotaru, Rodica Crețu

DTP: Răzvan Nasea

Scanned with OKEN Scanner

Cuprins

Introducere 7

1. Cele patru căi spre succes 19
2. Cunoaște-ți șansele 47
3. Cum se creează o diagramă a succesului 83
4. Manipularea probabilităților 125
5. Decizii mai inteligente 173
6. Renunță doar când are sens să o faci 213
7. Avantajele nedrepte 245

Concluzie 263

Bibliografie selectivă 275

Mulțumiri 297

Scanned with OKEN Scanner

Introducere

Să facem cunoștință cu Jack.

În echipa de baseball a liceului a jucat pe poziția de intermediar scurt, la fel ca tatăl lui. Dragostea lor pentru jocul de baseball este unul dintre motivele care-i fac să fie atât de apropiați. Părinții lui Jack au slujbe slab calificate, dar asta nu i-a împiedicat niciodată să facă tot ce le stătea în putere pentru ca perioada liceului să fie una frumoasă pentru el. Au venit la toate meciurile lui de baseball, ba chiar i-au cumpărat o mașină la mâna a doua, după ce a împlinit 16 ani, ca să-i fie mai ușor să participe la mai multe activități extrașcolare. Din toate punctele de vedere, a meritat efortul și cheltuiala. Lui Jack i-a mers de minune în liceu. Este un băiat expansiv și sociabil, îndrăgit de profesori și popular printre prieteni. A avut note bune și, spre marea încântare a părinților lui, a luat cu brio examenul final la istoria Statelor Unite. Ce a început ca un interes ocazional pentru echipa Brooklyn Dodgers s-a transformat într-o adevărată fascinație pentru epocile în care aceasta jucase. Acum student în primul an la facultate, Jack plănuiește să-și ia licența în istorie americană, obiectivul fiind să predea într-o zi la vreun liceu local – eventual chiar la liceul unde el însuși a învățat.

Să facem cunoștință cu Jill. A urmat același liceu ca Jack, în aceeași perioadă.

Jill are o constituție natural atletică – și e înaltă –, ceea ce a ajutat-o perfect în tenis. Prefera să joace meciuri single, probabil pentru că este mai introvertită decât Jack. În loc să se

Scanned with OKEN Scanner

vânture pe holurile liceului înconjurată de un întreg anturaj, de obicei citea câte-o carte în timp ce mergea. Notele lui Jill au fost la fel de bune ca ale lui Jack, deşi ea are convingerea fermă că istoria este cel mai plicticos subiect inventat vreodată. Limba spaniolă i-a fost *asignatura favorita*, materia preferată, şi putea fi deseori auzită exersând pronunţia cuvintelor dificile în sala de mese, printre îmbucăturile de pizza. La fel ca Jack, şi Jill îşi adoră părinţii. Ambii părinţi au cariere profesionale solicitante şi foarte bine plătite, dar, în ciuda programului încărcat, n-au lipsit de la niciun meci de tenis al fiicei lor şi le place nespus să petreacă timp cu toată familia în weekend, făcând tot felul de activităţi. Ca să rămână aproape de ei, Jill s-a înscris la acelaşi colegiu universitar local ca Jack. Vrea să-şi ia licenţa cu specializarea principală în spaniolă, obiectivul ei fiind să devină *una maestra*, profesoară, dar plănuieşte să predea la clase de gimnaziu, nu de liceu. Jill vrea să le transmită micilor elevi dragostea pentru limbile străine, lăsându-le mai mult timp să clădească pe acest fundament şi să ajungă în final la exprimare fluentă.

Acum, că ştii cum stă treaba cu Jack, Jill şi obiectivul lor comun – să absolve universitatea locală, unde amândoi sunt în prezent studenţi în primul an, permite-mi să te întreb ceva: care dintre cei doi are şanse mai mari să-şi atingă obiectivul?

Amândoi au urmat acelaşi liceu. Amândoi fac sport, sunt apropiaţi de familia lor şi au note bune. Obţinerea unei licenţe în predarea limbii spaniole nu prezintă un grad mai mare de dificultate, relativ vorbind, decât o licenţă în istorie – şi viceversa. Care dintre cei doi este cel mai probabil să treacă linia de finiş?

Poate părea o întrebare perfect banală. În mod evident, amândoi au *posibilitatea* să devină absolvenţi. De ce ar conta care are *probabilitatea* cea mai mare? Răspunsul scurt: pentru

Scanned with OKEN Scanner

că mizele sunt foarte reale. Deși destui oameni de succes n-au fost niciodată la facultate, cei care au absolvit o facultate câștigă în medie mai mulți bani și au o siguranță mai mare a locului de muncă. Pe durata vieții, imaginează-ți ce impact ar putea avea acest lucru asupra capacității lui Jack și a lui Jill de a-și întreține familia, de a pleca în vacanțe și de a duce un trai confortabil la pensie. Probabil este unul dintre motivele pentru care cercetările arată că absolvenții de studii superioare sunt mai puțin predispuși să sufere de anxietate, depresie, hipertensiune arterială, diabet și cardiopatii. Cei care renunță la facultate înainte s-o termine, pe de altă parte, se află într-o postură dificilă, văzându-se deseori nevoiți să ramburseze un credit studențesc pentru o diplomă pe care practic n-au obținut-o niciodată.

Cu atât de multe în joc, ale cui șanse sunt mai bune?

Posibil ca Jack să aibă un mic avans în fața lui Jill, cu firea lui sociabilă.

Sau poate că dăruirea cu care Jill caută să exerseze spaniola îi va conferi un ușor avantaj.

În realitate, comparația nici măcar nu se apropie de adevăr. Folosindu-ne de datele statistice adunate pe parcursul a peste 40 de ani, putem spune cu maximă siguranță că Jill va absolvi aproape garantat facultatea, pe când Jack este prea puțin probabil să-și ia vreodată diploma aceea în istorie.

De fapt, dacă am avea 1 000 de subiecți Jack și 1 000 de subiecți Jill, studiile arată că 990 de Jill vor absolvi studiile superioare, comparativ cu doar 290 dintre Jack.

Voi explica în capitolul următor de ce.

Ce trebuie să știi tu acum este că, ascunși în fiecare domeniu al vieții, niște factori subtili au impact asupra șanselor tale de succes. Când probabilitățile sunt de partea ta, ca în cazul lui Jill, de obicei vei avea câștig de cauză. Când nu sunt, ca în cazul lui Jack, de obicei vei pierde.

Scanned with OKEN Scanner

Deprimant, nu-i așa? Pare să fie o veste bună pentru puținii privilegiați și un drum care se înfundă pentru noi, ceilalți. Dar povestea e mult mai complicată.

Nu trebuie neapărat să te mulțumești cu șansele care ți s-au dat. Având cadrul de referință potrivit, poți să-ți „piratezi" șansele de succes în privința practic oricărui obiectiv – personal sau profesional – și să treci de la a fi cineva care *ar putea* câștiga la cineva care *ar trebui* să câștige.

Te înțeleg, dacă ești sceptic. Când un străin îți oferă un sistem magic prin care visurile devin realitate, de obicei e un semnal de alarmă – sau, în cel mai bun caz, o promisiune deșartă. Metoda pe care o vei învăța de la mine nu se bazează pe magie; se bazează pe matematică. Nu este teoretică; este empirică. Iar adevărul nu foarte simpatic e următorul: cere multă muncă. Dar, dacă ești dispus să depui efortul necesar, care de fapt îți va aduce și bună dispoziție, poți să-ți sporești spectaculos șansele de a obține ce-ți dorești. Nu ai nevoie decât de o înțelegere elementară a probabilităților și de un cadru de referință pentru modificarea propriilor șanse. Le vei găsi pe amândouă în această carte.

Întâi, din moment ce suntem în partea de introducere, dă-mi voie să mă prezint și să explic cum a dus una dintre cele mai dificile perioade din viața mea la apariția cărții pe care o ai în față.

Probleme acasă

După câțiva ani de căsnicie, eu și soția mea am decis să ne lărgim familia printr-un proces de adopție, despre care toată lumea știe cât este de costisitor. Am petrecut luni întregi croindu-ne drum cu greu prin labirintul cerințelor și condițiilor – am completat munți de formulare, ni s-au luat amprentele, am

Scanned with OKEN Scanner

cumpărat stingătoare de incendiu, am urmat cursuri de prim-ajutor și am construit un buget care să ne permită să parcurgem tot acest drum anevoios fără să ne trezim datori până peste cap.

Înaintarea a fost lentă, dar, până la urmă, am prins avânt și camera de oaspeți din casa noastră cu două dormitoare s-a transformat într-o cameră a copilului, intimă și confortabilă, cu perdele violet, un pătuț alb și un covor moale pe care să se zbenguiască viitorul nostru bebeluș. Începeam în sfârșit să tragem nădejde. După care totul s-a năruit.

Brusc, m-am văzut forțat să-i spun soției mele că îmi pierdusem poziția managerială, după ce, cu exact un an înainte, fusesem concediat dintr-o poziție managerială diferită. A fost sfâșietor. Fără venitul meu, nu ne puteam permite să adoptăm. Miile de dolari deja investite se vor duce pe apa sâmbetei. Vom continua să locuim într-o casă cu două dormitoare, dintre care unul va fi o cameră a copilului goală.

Soția mea conta pe mine să-mi refac rapid câștigul salarial. Viitorul familiei noastre depindea de asta. Dar slujbele manageriale bine plătite sunt greu de găsit. Și deja văzusem cum două asemenea slujbe îmi scăpaseră printre degete. Nu aveam timp pentru alte cereri de angajare, interviuri și potențiale concedieri. Eram obligat să încerc altceva. Sfătuit de un prieten, am decis să mă bazez pe rețeaua mea de contacte și să încep să fac consultanță. După cum urma să descopăr curând, era o ocupație care venea cu avantaje și dezavantaje.

Partea bună era că n-aș fi putut niciodată să-mi pierd tot venitul în urma unei singure conversații și nu mai exista un plafon pe care acel venit să nu-l poată depăși. Pe de altă parte, nu mai aveam opțiunea unui program fix, în calitate de consultant. Clienții mei trebuiau să aibă succes, pentru ca eu să fiu plătit în continuare, iar eu aveam nevoie de o mulțime de clienți să

Scanned with OKEN Scanner

înlocuiesc salariul pe care îl pierdusem şi să finanţez procesul de adopţie. Şi, dat fiind că eram abia la început, asta însemna să spun da în faţa aproape tuturor ocaziilor, ceea ce în multe cazuri însemna să lucrez cu oameni care aveau şanse foarte scăzute de succes: patroni de firme şi indivizi creativi şi ambiţioşi cărora alţi consultanţi le spuseseră deja că nu le pot fi de folos. Sarcina mea era să găsesc un mod de a-i ajuta să-şi atingă ţelurile improbabile.

Presiunea era teribilă – toţi cei cu care lucram îşi doreau cu disperare să iasă câştigători. În unele dimineţi mă împleticeam direct din pat spre biroul meu mic şi ieftin, încărcat cu hârtii până la refuz, pe care-l înghesuisem într-un colţ al livingului, şi îmi începeam prima conversaţie cu un client înainte de răsăritul soarelui. Indiferent de cum decurgeau acele conversaţii, deseori nu aveam la dispoziţie decât vreo câteva minute să mă bucur sau să mă calmez înainte de a-mi dirija concentrarea pe alt client care urmărea vreun alt obiectiv improbabil. Făceam un soi de „speed dating" cu un şir lung de oameni foarte stresaţi, iar stresul lor s-a lipit şi de mine. Zilele mele erau lungi, până seara târziu. Cina venea doar ca o a doua pauză de prânz. Şi, puţin câte puţin, sănătatea mea psihică s-a dus de râpă.

În prima zi de luni din septembrie 2017, de Ziua Muncii, am clacat. Era una dintre multele zile în care se presupunea că n-ar fi trebuit să muncesc, dar sfârşeam prin a munci şi, în timp ce majoritatea oamenilor se îndopau cu hotdogi şi hamburgeri la piscină, am avut un atac de panică nimicitor. A doua zi de dimineaţă m-am trezit de parcă mă lovise trenul şi m-am întrebat cât timp voi mai putea să rezist ritmului infernal pe care mi-l impuneam. Dar aveam de ales între a continua să muncesc şi a-i spune soţiei mele că vom rămâne mai departe numai noi doi în familie. Aşa că i-am dat înainte mai departe, din toate

Scanned with OKEN Scanner

puterile, până când am avut parte de o revelație care m-a ajutat să răzbesc.

Lucrând cu atât de mulți oameni, sub o presiune atât de intensă a termenelor, am observat un tipar. Indiferent ce fel de obiectiv urmăreau clienții mei, sarcina mea era întotdeauna aceeași: să reduc la minimum riscul unui rezultat nedorit și să maximizez probabilitatea de reușită.

Făcând un pas înapoi, ca să pot vedea imaginea de ansamblu, am dezvoltat un nou mod de a privi scopul urmărit, care îmi permitea să abordez imediat convorbirile cu clienții, să-i ascult când îmi descriau obiectivele lor și să elaborez rapid un plan care să le optimizeze probabilitatea de reușită. Pe măsură ce am rafinat această nouă abordare, repetarea a început să-mi simplifice munca de consultant și să faciliteze câștiguri enorme pentru clienții mei. Nimeni nu se aștepta ca acești întreprinzători, acești originali și acești visători să aibă succes, iar poveștile lor de succes atât de improbabile s-au dovedit a fi mai convingătoare decât orice strategie de marketing pe care aș fi fost în stare s-o inventez pentru afacerea mea.

Am fost sigur că ajunsesem la linia de finiș, în locul unde îmi doream să fiu, în momentul în care, așezat în fața unui potențial client într-o cafenea, i-am explicat de ce credeam că proiectul lui nu se potrivea cu serviciile mele. (Motivul real fiind că nu simțeam „chimie" cu interlocutorul meu. Știam că relația noastră va deveni curând una tensionată, dar puteam în sfârșit să-mi permit să spun nu.)

— De ce nu îi rogi pe cei din rețeaua ta de contacte să-ți recomande alți consultanți? i-am sugerat eu, în încercarea de a îndulci puțin refuzul.

— Am făcut deja chestia asta, a mormăit interlocutorul meu. Toți pe care îi rog îmi spun întruna să stau de vorbă cu tine.

Scanned with OKEN Scanner

Într-un vârtej nebun, trecusem de la a lucra cu oricine îmi ieșea în cale și pe oricine puteam să abordez la a-mi alege pe sprânceană proiectele și oamenii care prezentau interes pentru mine. Iată câteva exemple:

- Un medic și cercetător absolvent de Harvard, care voia să reformuleze dezbaterea națională pe tema cancerului.
- Un start-up care voia să exploateze cele mai recente progrese din tehnologia realității virtuale, pentru a provoca o schimbare disruptivă într-o nișă de piață extrem de aglomerată.
- O romancieră care, după ce vânduse peste un milion de cărți, voia să se reinventeze pe sine și să experimenteze un gen literar diferit.
- Proprietarii unei pensiuni mici și cochete, care voiau să iasă în evidență printre aproape o duzină de pensiuni concurente dintr-un orășel de pe litoral.
- O organizație din domeniul sănătății care voia să-i convingă pe americani – cei mai carnivori oameni de pe planetă – să capete entuziasm față de ideea de a mânca mai multe vegetale.
- Un lider religios care voia ca biserica creștină să adopte un rol mai activ în lupta pentru dreptate socială.
- Un jurnalist de investigație care voia să lanseze o carte importantă în toiul pandemiei de COVID-19.
- Un specialist în psihologie organizațională care voia să remedieze tiparele epuizării fizice și nervoase care afectează forța de muncă din prezent.
- O importantă organizație nonprofit care voia să-i convingă pe donatori să adopte o abordare nouă în materie de filantropie, apta să le dea beneficiarilor de ajutoare

Scanned with OKEN Scanner

posibilitatea de a-și întreține singuri familia, în loc să eșueze în dependența de ajutoarele primite.

Dacă nu te regăsești în lista de mai sus, nu-ți face griji. Am lucrat cu profesioniști în design interior, cu agenți imobiliari, cu maeștri grădinari, cu nutriționiști și veterinari, cu consilieri editoriali și constructori specializați în renovări, cu edituri și scriitori din practic toate genurile literare, cu cântăreți de operă și instructori de pilates, cu maeștri bucătari premiați în domeniul lor, cu dezvoltatori de software și cu contabili și, destul de surprinzător, cu alți consultanți care aveau nevoie de o perspectivă proaspătă asupra unor proiecte dificile.

Pe măsură ce sporea cererea pentru sfaturile mele, am început să le împărtășesc online, publicând articole în *Harvard Business Review, Forbes, Psychology Today*, Business Insider, *Fast Company*, CNBN, *The Boston Globe* și o serie întreagă de alte site-uri.

În câțiva ani, am trecut de la a mă lupta să-mi înlocuiesc venitul ca manager senior la a-l crește de cinci ori. Astăzi, impozitul pe care îl plătesc pe venituri depășește salariile pe care le-am pierdut. Dar banii nu sunt decât un bonus.

Adevăratul premiu a sosit pe 26 martie 2018, când eu și soția mea am adoptat o fetiță minunată. Are părul creț, ochii mari și căprui și cel mai frumos zâmbet pe care l-am văzut vreodată! Născându-se cu o hipoacuzie congenitală, a durat ceva mai mult decât de obicei până a început să vorbească. Una dintre primele propoziții pe care le-a rostit a fost „Te țin, tati", care se traduce prin „Ia-mă în brațe". Ceea ce reprezintă un rezumat succint al relației noastre. Suntem nedespărțiți, ea fiind regina stupului. Odată ajunși în acest punct, se poate spune că am intrat în ritmul ei destul de bine – și e un lucru bun. Între școală,

Scanned with OKEN Scanner

gimnastică, cursurile de dans și vizitele la restaurantul ei preferat (Chipotle) nu prea avem timp de pierdut.

Dar destul despre mine! Cartea aceasta este despre tine și succesul tău. Este despre cum să-ți atingi țelurile cele mai importante, când șansele par să-ți fie potrivnice. În paginile care urmează vreau să te învăț modelul de referință pe care l-am creat după ani în care i-am ajutat pe clienții mei să realizeze aparent imposibilul, astfel încât și tu să-ți poți aduce la viață mai multe visuri. Nu sunt primul care să scrie despre forțele ascunse care au impact asupra șanselor noastre de succes, dar îmi doresc să fiu primul care le oferă cititorilor un mod rapid, eficace și fără ocolișuri de a înclina balanța probabilităților în favoarea lor.

Imaginează-ți cum ar arăta viața ta dacă ai putea să-ți duci cele mai importante obiective de la o șansă de succes de 37% la una de 57% – sau de la o șansă de 51% la o șansă de 72%! Ai câștiga mai mult. Și, așa cum am văzut în exemplul cu absolvirea facultății, reușita într-un anumit demers tinde să stimuleze și mai multe succese după aceea.

Uite care-i planul de bătaie:

Capitolul 1 analizează rolul deseori invizibil al probabilității în viețile noastre, plus un truc vechi de secole, pe care oamenii cei mai de succes din istorie l-au folosit ca să realizeze lucruri extraordinare.

Capitolul 2 este un curs-fulger despre cum funcționează sorții de izbândă și cum putem să-i manipulăm pentru a obține mai mult din ceea ce ne dorim în viață. După ce îl citești, vei ști despre probabilități mai multe decât majoritatea semenilor tăi.

În Capitolul 3 te voi învăța cum să desenezi o „diagramă a succesului" – fundamentul abordării mele. Acest instrument simplu îți va permite să stochezi un volum monumental de

Scanned with OKEN Scanner

informații pe o singură foaie de hârtie, pregătindu-te pentru o gândire mai limpede, o capacitate mai bună de previziune și niște rezultate care să-ți aducă satisfacții mai mari. De asemenea, este instrumentul perfect pentru echipele care au nevoie să creeze aliniere colectivă.

În Capitolul 4 vom apela la un studiu de caz care te va lăsa cu gura căscată, vom analiza în detaliu cadrul meu de referință în cinci pași pentru manipularea probabilităților. Practic, este arta și știința de a-ți acorda fin diagrama succesului pentru a-ți crește șansele de izbândă, în cazul oricărui proiect sau obiectiv urmărit – o rețetă pentru mai mult succes și mai puțină nereușită.

Capitolul 5 îți arată cum să folosești diagramele succesului și tehnica de manipulare a probabilităților pentru a lua decizii inteligente și sigure, ceea ce, mai departe, îți va amplifica sorții de izbândă. Este un cerc profund virtuos.

În Capitolul 6 vom discuta despre perseverență. Pentru că, atunci când șansele tale sunt bune, cel mai mare dușman va fi tentația de a renunța prea repede. Îți voi arăta cum să alegi obiective de care îți vei dori în mod firesc să te ții, cum să-ți întărești motivația în mijlocul piedicilor care apar, cum să-ți dai seama că a venit momentul pentru o schimbare și cum să-ți transformi eșecurile recente în succese viitoare.

În Capitolul 7 voi începe să le pun pe toate laolaltă și te voi învăța cum să gândești ca un personaj negativ la superlativ, căci aceasta este cheia reușitei în a-ți depăși rivalii cei mai talentați, când vine vorba de obiective extrem de competitive.

Cartea aceasta nu este un discurs motivațional, deși adevărul despre potențialul tău nu mă îndoiesc că este impresionant. Nu este nici vreun manual de matematică. Vei vedea câteva cifre, dar ele apar în contextul unor povești fascinante. Și, aspect crucial, nu este genul de carte care încearcă să întindă o

Scanned with OKEN Scanner

singură idee pe zeci de pagini. Fiecare capitol se construiește pe baza celui anterior. Ca să valorifici pe deplin puterea acestei metode, va trebui să citești fiecare pagină.

Recompensele tale pot fi imense: mai multe victorii, mai puține pierderi și eliberarea din chingile îndoielii de sine care îi ține pe prea mulți oameni pe tușa vieții. Pentru că, din câte se vede treaba, când ai sorții de partea ta, te simți foarte sigur pe tine. Ca să vezi, cine-ar fi crezut?!

Dacă ai avut vreodată sentimentul că zarurile destinului au fost aranjate, nu te-ai înșelat. În capitolele care urmează te voi învăța cum să le rearanjezi în favoarea ta.

Imaginează-ți cum ar fi să te trezești în fiecare dimineață cu acest motto: „Sunt eu împotriva tuturor și îmi plac șansele mele de izbândă".

Aceasta este puterea gândirii probabiliste – o mentalitate contraintuitivă pe care ți-o vei dezvolta cu ajutorul cărții mele. Primul nostru pas constă în a reexamina câteva dintre cele mai faimoase povești de succes din istorie. Cu această ocazie vom scoate la iveală o tendință surprinzătoare, care îți va schimba înțelegerea despre cum are loc cu adevărat atingerea unui țel.

Scanned with OKEN Scanner

1 | Cele patru căi spre succes

Sătucul numit Lake Placid se găsește cuibărit în munții Adirondack, din nordul statului New York. Se întinde pe doar 388 de hectare, din care 362 sunt lacuri, nu teren uscat. De-a lungul ultimilor 70 de ani, populația satului a oscilat între 2 000 și 3 000 de locuitori permanenți – chiar dacă acest număr este deseori suplimentat cu turiștii care evadează din stresul vieții la oraș, venind să se bucure de drumeții prin natura pitorească în timpul verii, de culorile vii ale frunzelor toamna și de sporturile pe zăpadă în timpul iernii.

Este un loc foarte frumos, dar mai nimic din acest sătuc liniștit nu merită să ajungă pe prima pagină a ziarelor. Cu toate acestea, Lake Placid și-a cucerit un loc în istorie. Aici a realizat antrenorul american de hochei pe gheață Herb Brooks ceea ce mulți au numit un miracol al epocii moderne.

Pe 22 februarie 1980, antrenorul Brooks stătea cu privirea ațintită la jucătorii lui din echipa națională a Statelor Unite, când aceștia au păşit pe gheață în ceea ce mulți considerau că era o cauză pierdută. Jucători neexperimentați din universități ca Minnesota, Wisconsin și Boston erau cea mai tânără echipă din turneu – cea mai tânără echipă din istoria de la acea dată a echipelor americane participante la jocurile olimpice. Iar adversarii erau dintr-un cu totul alt film.

Timp de aproape 20 de ani, hocheiul olimpic aparținuse Uniunii Sovietice – un program care a patinat impecabil drept la țintă, adică spre medalia de aur, în 1964, 1968, 1972 și 1976.

Scanned with OKEN Scanner

De când plecase „doar" cu o medalie de bronz de la Squaw Valley, în 1960, Mașinăria Roșie se putea lăuda cu un record de 27 de victorii, un singur meci pierdut și unul terminat la egalitate, depășindu-și adversarii cu o marjă enormă: 175 de goluri la 44.

Sovieticii erau atât de buni încât, cu un an înainte, făcuseră față cu brio echipei selecționate a Ligii Naționale de Hochei din SUA, compusă din cei mai galonați jucători ai hocheiului profesionist, și câștigaseră cele două meciuri din trei ale înfruntării. Victoria lor finală a avut loc cu un stupefiant scor de șase la zero.

Acum, conduși de veterani trecuți prin ciur și prin dârmon, precum portarul de 28 de ani Vladislav Tretiak, care deja câștigase două medalii de aur la olimpiadele precedente, rușii se vor lua la trântă cu o echipă de curând încropită, cu jucători care încă mai erau studenți sau abia absolviseră facultatea. Până și cei mai fideli suporteri ai americanilor știau că nu prea au la ce să se aștepte.

Cu doar două săptămâni înainte să înceapă jocurile olimpice, sovieticii jucaseră cu echipa americană într-un meci demonstrativ și câștigaseră cu un scor devastator: 10 goluri la 3. Când l-am intervievat pe Jack O'Callaghan, care jucase pentru americani în acel meci, mi-a spus că toți s-au simțit copleșiți de emoție că împart gheața cu niște jucători fenomenali. În timpul conferinței de presă organizate după meci, antrenorul rus Viktor Tihonov a fost întrebat ce părere avea despre performanța echipei sale, acum, că se pregăteau pentru olimpiadă. Prin intermediul interpretului, a răspuns pe un ton condescendent: „Ca să cunoști adevăratele puncte forte ale echipei tale trebuie să joci contra unor adversari puternici".

În cursul aceluiași interviu a dat de înțeles că jucătorii lui nici măcar nu au jucat la potențial maxim, dat fiind că partida fusese doar una demonstrativă.

Scanned with OKEN Scanner

În ciuda tuturor acestor lucruri, peste 8 500 de suporteri s-au înghesuit în micul patinoar din Lake Placid să asiste la semifinala care avea să decidă cine va merge mai departe pentru medalia de aur. Herb Brooks – purtând un sacou sport cafeniu, o cămașă bleu și o cravată bleumarin – încerca să-și mențină echipa încrezătoare și concentrată. Nu era ușor.

În minutul 9:12 din prima repriză, pucul dintr-un șut deviat a plutit pe lângă portarul Statelor Unite și sovieticii au luat conducerea cu unu la zero.

Americanii au răspuns admirabil – egalând cu un șut lansat de la 15 metri din aripa stângă.

După doar trei minute însă, rușii au marcat din nou.

Jim Craig, portarul american, avea clar dificultăți.

Dar, în loc să-l înlocuiască, antrenorul Brooks l-a păstrat în joc, iar tânărul jucător și-a găsit până la urmă resursele necesare ca să intre într-un ritm impresionant, blocând un tir susținut de șuturi ale sovieticilor, în timp ce echipa americană căuta modalități de a-și crea ocazii ofensive.

În sfârșit, când se apropia momentul încheierii primei reprize, americanii au valorificat un șut lung care ricoșase din portarul sovietic. Cu doar o secundă rămasă pe ceas, au recuperat pucul rătăcit și au egalat scorul: doi la doi.

Apoi s-a întâmplat ceva care l-a șocat nu numai pe antrenorul Herb Brooks, ci pe toți cei aflați în clădire. Tihonov, antrenorul rus cel foarte sigur pe sine, s-a simțit frustrat de scorul egal și a dat vina pe jocul imperfect al portarului-vedetă din echipa sovietică. În loc să-i dea mai mult timp lui Tretiak să se acomodeze cu jocul, așa cum făcuse Herb Brooks cu Craig, Tihonov l-a scos pe Tretiak de pe gheață și l-a înlocuit cu portarul de rezervă.

Inițial, schimbarea abia dacă s-a observat. Sovieticii au controlat jocul în toată repriza a doua, cu douăsprezece șuturi la

Scanned with OKEN Scanner

poartă, față de numai două ale americanilor. La pauza dintre a doua și a treia repriză, ultima a partidei, URSS conducea cu trei la doi.

Antrenorul Brooks și echipa lui intraseră în criză de timp. Dar, cu 14 minute rămase din partidă, Mașinăria Roșie a comis o greșeală rară: Vladimir Krutov, un atacant sovietic care înscrisese primul gol al meciului, a fost trimis pe tușă pentru un fault cu crosa ridicată.

Ceea ce însemna că, în următoarele două minute, sovieticii nu vor avea pe teren decât cinci jucători, împotriva celor șase adversari americani. Acest avantaj a permis Statelor Unite să ia în sfârșit inițiativa ofensivei, punându-l la grea încercare pe portarul de rezervă al rușilor.

Spre finalul perioadei de penalizare, scorul devenise egal: trei la trei. Și, nici 60 de secunde mai târziu, americanii au preluat pentru prima oară conducerea partidei.

Sovieticii au răspuns cu un asediu susținut, năpustindu-se din toate direcțiile pe gheață, spre poarta adversă. Câteva șuturi din apropierea porții au sfâșiat cu șuierul lor murmurul neliniștit al publicului, fiind cât pe-aci să egaleze scorul.

Antrenorul Brooks s-a străduit din toate puterile să-și mențină jucătorii concentrați, repetând întruna: „Jucați cum am stabilit. Exact cum am stabilit." De asemenea, i-a îndemnat să rămână agresivi, în loc să adopte o poziție defensivă. Această stăpânire de sine neașteptată i-a zdruncinat psihic pe sovietici – o echipă care se temea să nu piardă la fel cum se temea de necunoscut – și jocul lor a devenit mai haotic. Unul dintre ei avea să spună mai târziu: „Intraserăm în panică".

Pe măsură ce secundele finale se scurgeau, spectatorii din mulțimea gălăgioasă le numărau la unison, iar comentatorul sportiv Al Michaels a rostit replica devenită legendară: „Mai sunt 11 secunde, mai sunt 10 secunde, numărătoarea inversă are

Scanned with OKEN Scanner

loc chiar acum! Morrow îi pasează lui Silk. Cinci secunde rămase din partidă. Voi credeți în minuni? *Da!*"

Și, dintr-odată, totul s-a încheiat, după care a urmat o explozie de bucurie.

Dave Anderson, editorialist sportiv pentru *The New York Times*, scria: „Puține victorii din participarea americană la jocurile olimpice au provocat o reacție comparabilă cu ceea ce s-a întâmplat astă-seară în Olympic Field House, micuțul patinoar cu scaune roșii. La fluierul final, după ce suporterii număraseră în cor ultimele secunde, tații și mamele și prietenii jucătorilor din echipa Statelor Unite au năvălit pe gheață, îmbrățișând pe oricine purta echipamentul roșu-alb-albastru."

Antrenorul Brooks, care a fugit în vestiar și a plâns acolo, tocmai își condusese echipa spre ceea ce lumea avea să numească de atunci încoace „Miracolul pe gheață". În 1999, revista *Sports Illustrated* l-a desemnat prin vot drept cel mai măreț moment din sport al secolului XX.

◇ ◇ ◇

După două zile de la victoria în fața sovieticilor, echipa Statelor Unite a învins-o pe cea a Finlandei în lupta pentru medalia de aur. Dar, oricât de incredibilă este această poveste, „Miracolul pe gheață" nu a fost nici pe departe atât de imprevizibil pe cât crede lumea.

Șansele de a se întâmpla ale oricărui lucru și ale tuturor lucrurilor

Premisa acestei cărți este înșelător de simplă. Fiecărui țel pe care îl urmărești îi sunt atașate două numere nevăzute: o

Scanned with OKEN Scanner

probabilitate de reușită și o probabilitate de eșec. Indiferent că încerci să demarezi o afacere, să alergi la un maraton, să obții o promovare la serviciu, să-ți iei licența de pilot, să semnezi un contract de prestație artistică în calitate de actor sau să cultivi o recoltă-record de roșii, aceste două numere pândesc permanent, prezicând ce anume se va întâmpla.

Dar majoritatea oamenilor nu se gândesc niciodată la ele. Oare de ce?

În primul rând, nu e deloc o plăcere să previzionezi un eșec. Preferăm întotdeauna să ne spunem în sinea noastră că, dacă ne străduim din toate puterile, vom reuși – sau că, dacă e sortit să se întâmple, așa va fi. Modalitățile acestea de a privi lucrurile sunt mai puțin stresante decât realitatea, unde există o probabilitate să reușești și o probabilitate să eșuezi.

În al doilea rând, cam toată instruirea pe care am primit-o în a privi lumea din punctul de vedere al probabilităților provine din domeniul jocurilor de noroc. Datorită caselor de pariuri sportive, știm că unele obiective au probabilitate de reușită – cum ar fi cucerirea unui titlu de campionat sau depășirea recordului la puncte realizate din home run la baseball. Dar, de obicei, agenții de la casele de pariuri nu calculează și nu publică probabilitatea ca Susan de la contabilitate să fie promovată șefă de departament, probabilitatea ca o mare iubitoare de fursecuri pe nume Keisha să-și deschidă propria patiserie-cofetărie sau probabilitatea ca un aspirant la statutul de romancier pe nume Declan să semneze un contract important cu o editură.

Asemenea probabilități există peste tot – în toate aspectele vieții – și o cercetare aplicată le face ocazional să apară limpezi ca lumina zilei.

În introducerea la această carte am făcut cunoștință cu Jack și Jill și am aflat că cineva în situația lui Jack are o șansă de 29% să absolve facultatea și o probabilitate de 71% să rateze trecerea

Scanned with OKEN Scanner

acelei linii de finiș. În paralel, cineva în situația lui Jill are o șansă de 99% să termine facultatea și doar un risc de 1% să rateze obținerea unei diplome.

Factorul de diferențiere, în acest caz, este mărimea veniturilor realizate de părinți. *Forbes* arată că, de-a lungul unei perioade întinse pe 40 de ani, studenții ai căror părinți aveau câștiguri anuale de peste 108 650 de dolari erau de peste trei ori mai susceptibili să absolve facultatea decât studenții ai căror părinți câștigau sub 63 600 de dolari, conform datelor culese de Pell Institute.

Un motiv principal al discrepanței de mai sus este acela că plusul de bani pe care îl au la dispoziție studenții ca Jill reduce riscul.

Dacă Jack nu poate să-și achite următoarea taxă de studii și trebuie să renunțe la facultate?

Dacă nu-și poate permite să locuiască suficient de aproape de campus încât naveta lui să fie una rezonabilă, ceea ce face să-i fie mai greu să se prezinte consecvent la cursurile obligatorii și să obțină note de trecere la examene?

Dacă i se strică mașina și nu are bani destui s-o repare?

Sau dacă slujba pe care și-a luat-o ca să-și plătească taxele de studii este prea solicitantă și îl distrage de la învățat?

Dacă nu-și poate permite să plătească meditatori pentru materiile la care ar putea avea dificultăți sau a rămas în urmă?

Toate acestea sunt amenințări reale la adresa succesului lui Jack, iar Jill nu se confruntă cu niciuna dintre ele. Lista lucrurilor care ar putea merge prost pentru ea este mult mai scurtă. Jill se confruntă cu mai puține variabile și cu mai puțină incertitudine, ceea ce îi conferă o șansă mult mai ridicată de a absolvi cu succes.

Având în vedere toate cele de mai sus, dacă am avea 1 000 de Jack și 1 000 de Jill, ne-am aștepta ca doar 290 de Jack să absolve, comparativ cu 990 de Jill.

Scanned with OKEN Scanner

Sute de Jack se vor izbi de cel puțin una dintre problemele pomenite mai sus ori de unele asemănătoare. În paralel, sutele de Jill nu vor fi împinse de pe șinele parcursului victorios decât de niște evenimente extrem de improbabile, cum ar fi o criză majoră.

Scenariul acesta este un exemplu perfect pentru modalitatea în care societatea înțelege succesul. De regulă, suntem convinși că le este rezervat oamenilor din două categorii: unii își ating scopurile pentru că așa prezic șansele de reușită – cum ar fi studentele Jill bine finanțate de părinți și hocheiștii sovietici extraordinar de experimentați –, iar alții ating niște țeluri improbabile pentru că au avut noroc. Șansele ca Jack să absolve facultatea nu sunt grozave, dar, într-o lume cu mii de Jack, chiar dacă cei mai mulți dintre ei vor eșua, câțiva vor reuși.

Așa a ieșit victorioasă echipa americană de hochei în 1980, nu? Șansele nu erau de partea lor, dar până la urmă sovieticii s-au văzut în postura învinșilor. Poate că întâmplarea a făcut ca SUA să fie pur și simplu țara care a jucat contra lor fix în acel rar moment norocos.

Adevărul este că americanii lipsiți de experiență n-au fost doar norocoși. Cel puțin nu așa cum te-ai putea gândi. Și nici șansele de reușită n-au fost de partea lor. Aparentul caracter miraculos al victoriei lor poate fi înțeles prin regulile teoriei probabilităților, adică exact subiectul pe care ne vom concentra atenția în primele câteva capitole ale cărții.

Vezi tu, șansele mari și norocul nu sunt singurele căi spre succes. Mai există două. Și milioane de oameni trăiesc toată viața fără să fi auzit de ele. Înțelegerea acestor căi spre reușită și a diferențelor dintre ele le dă celor defavorizați posibilitatea să atingă constant obiective importante – chiar și când șansele lor de izbândă par dezastruoase.

Scanned with OKEN Scanner

În cea mai mare parte, cartea aceasta se ocupă de calea cu numărul 4, pe care vei ajunge s-o cunoști sub denumirea de manipulare inteligentă a probabilităților.

Dar, ca să putem adopta în totalitate acest cadru de referință, trebuie mai întâi să înțelegem calea cu numărul 3 – formula secretă din spatele multora dintre marile povești de succes ale istoriei.

A treia cale spre realizare: manipularea șanselor

Cu aproape 15 ani în urmă, pe când eram încă student, i-am luat un interviu lui Cory Boatright pentru un proiect pe care-l aveam de făcut la unul dintre cursuri. Cory se distinge prin faptul că este singurul om dintre toți cei cunoscuți de mine care nu a terminat liceul și mai târziu a fost invitat să susțină prelegeri la Harvard Business School. Ne-am întâlnit la un local specializat în sushi – o premieră pentru mine la acea dată – și i-am ascultat povestea, în timp ce mă chinuiam să manevrez bețișoarele.

Știam despre Cory că este patronul unei firme care făcea investiții imobiliare extrem de profitabile. Dar am rămas șocat când el mi-a spus că, înainte să se apuce de imobiliare, înființase peste o duzină de firme care dăduseră raturi încercând de toate: de la servicii de copiere și livrare expres de casete VHS pentru avocați până la vânzarea de cuțite pentru bucătărie și nume de domenii de internet.

În final, în timp ce conducea o firmă care vindea televizoare cu plasmă, într-o vreme când acestea constau 15 000 de dolari bucata, la valoarea de azi a banilor, Cory a avut întâmplător o revelație care i-a schimbat pentru totdeauna viața. La fel ca orice bun agent de vânzări, știa că oamenilor le place teribil să vorbească despre ei înșiși. Așadar, de fiecare dată când un potențial

Scanned with OKEN Scanner

client mai înstărit venea în vizită sau îl suna să se intereseze de televizoarele lui, Cory îi gâdila orgoliul cu o replică îndelung exersată: „Spuneți-mi ce v-a ajutat să aveți succes". După zeci de asemenea conversații, a observat o tendință: 90% dintre clienți menționau afacerile imobiliare ca sursă principală a bogăției lor.

Drept urmare, Cory a început să se documenteze, studiind cum se pot câștiga bani în domeniul imobiliar. Iar în timpul crizei creditelor ipotecare pentru locuințe din 2008, s-a trezit fix în locul potrivit, exact la momentul potrivit. Locuințele erau ieftine, iar Cory dispunea de lichiditățile și know-how-ul necesare ca să profite la maximum de ocazie. Astăzi conduce un imperiu imobiliar cu care câștigă milioane de dolari anual.

Povestea lui m-a fascinat, dar o parte din ea m-a derutat.

— Cum ți-ai găsit motivația să mergi mai departe, când primele tale firme continuau să dea rateuri?

Cory a schițat un zâmbet.

— Păi, la începutul carierei mele, am citit undeva că nouă din zece firme dau faliment.

— Faptul că ai aflat că aveai o probabilitate de eșec de 90% te-a împins spre succes?

— Ceva de genul. După ce îmi amanetasem combina stereo ca să-mi plătesc chiria, am citit o carte despre cum să faci avere. Autorul pomenea acolo că nouă din zece firme capotează. Și țin minte că mi-am zis în sinea mea: „Ia stai puțin, asta înseamnă că una din zece firme reușește. Deci, dacă pot să demarez mai multe firme, aș putea să înclin balanța șanselor în favoarea mea!"

Mie prânzul acela mi-a schimbat complet viața. A fost ziua în care am făcut cunoștință cu sushi, care acum se numără printre mâncărurile mele preferate. Dar mai important decât atât, a fost ziua în care am început să mă întreb dacă și alți performeri de mare succes se gândesc la fel cum face Cory – că

Scanned with OKEN Scanner

succesul nu le este rezervat doar celor privilegiați de probabilități sau care au noroc cu carul. Succesul este un joc cu numerele. Iar uneori nu trebuie să învingi probabilitățile; nu trebuie decât să le manipulezi.

Așa că am început să mă documentez. Și cu cât scormoneam mai adânc, cu atât deveneam mai convins că este adevărat.

Hai să examinăm câteva domenii diferite ale vieții, ca să vedem dacă putem observa acest principiu acționând în practică.

În discipline științifice

Câștigarea unui premiu Nobel este una dintre cele mai rare realizări din știință. Trebuie să fii foarte deștept, ca să ai măcar o șansă. Dar știai care este o a doua însușire care îi separă pe laureați de colegii lor?

Psihologul social Dean Keith Simonton semnalează că „laureații cu Nobel din SUA publică de două ori mai multe articole științifice decât oamenii de știință suficient de meritorii încât să ajungă în paginile *American Men and Women of Science*" – o publicație de referință care prezintă profiluri ale unor savanți renumiți din Statele Unite și Canada.

Este oare posibil ca savanții cei mai premiați să fie nu cei mai inteligenți, pur și simplu, ci, mai degrabă, cei care își oferă cele mai multe ocazii de a contribui la dezvoltarea unei idei sau a unei descoperiri de mare succes?

În domeniile de creație originală

Rar se întâmplă ca termenul *probabilitate* să apară în conversațiile despre artă. Dar, fără nicio îndoială, arta

Scanned with OKEN Scanner

revoluționară – la fel ca știința răsplătită cu premii – este un joc cu numerele.

Chiar dacă nu știi mare lucru despre muzica clasică, ai auzit de Beethoven și Mozart. Iar dacă ar fi să asculți melodiile pe care ei le-au compus, ai fi surprins să descoperi pe cât de multe dintre ele le recunoști – cinci, zece, poate chiar douăzeci.

Ce le-a dat putere acestor doi bărbați să-i eclipseze pe confrații lor contemporani și să atingă improbabilul țel de a crea opere de artă nemuritoare? Experții cred că un factor de diferențiere a fost asiduitatea cu care au știut să-și joace șansele.

Mozart a compus peste 600 de piese muzicale.

Beethoven a compus peste 700.

Van Gogh a pictat și a desenat într-un mod atât de fecund încât a produs, în medie, aproximativ o nouă operă de artă la fiecare 36 de ore, timp de zece ani.

În cartea lui intitulată *The Best Place to Work* („Cel mai bun loc de muncă"), psihologul Ron Friedman, prietenul și clientul meu, explică așa: „Geniile creatoare nu oferă pur și simplu soluții mai ingenioase. Ei oferă mai multe soluții, punct. Ce au în comun Shakespeare, Dickens, Tolstoi, Picasso, Mozart, Bach, Monet, Wagner, Schubert, Brahms și Dostoievski? Toți au creat mult mai mult decât contemporanii lor."

Dean Keith Simonton, pe care l-am citat mai devreme, merge cu un pas mai departe, scriind: „Nici măcar cei mai mari creatori nu posedă o cale directă și sigură spre adevăr sau frumusețe. Ei nu pot garanta că fiecare idee publicată va supraviețui unor demersuri detaliate de evaluare și testare întreprinse de public sau de colegi. Cel mai bun lucru pe care îl poate face un geniu creator este să fie cât mai prolific cu putință, în materie de produse originale, cu speranța că măcar

Scanned with OKEN Scanner

o parte sau alta din mulțimea generată va rezista probei timpului."

În campionatul național de baschet din SUA (NBA)

O metodă cu care analiștii și suporterii obișnuiesc să evalueze performanțele marilor baschetbaliști constă în a vedea câte puncte au înscris sportivii de-a lungul carierei lor. În 2023, când Lebron James a spulberat recordul absolut de scor din toate timpurile, deținut până atunci de Kareem Abdul-Jabbar, partida în desfășurare a fost întreruptă pentru o lungă festivitate ținută chiar pe teren, care a inclus o prezentare din partea lui Adam Silver, președintele Asociației Naționale de Baschet, și un discurs ținut de Lebron, care mai avea de jucat o repriză întreagă.

Fără doar și poate că punctele marcate într-o carieră sunt importante. Și e la mintea cocoșului că jucătorii care marchează cele mai multe puncte sunt cei cărora le reușesc, procentual vorbind, cele mai multe aruncări la coș. Dar, în realitate, niciunul dintre primii zece baschetbaliști din NBA evaluați după scor nu se plasează în topul primilor zece jucători evaluați după procentajul aruncărilor reușite – majoritatea nu prind nici măcar topul primilor 100!

Din câte se pare, precizia în sine nu este un indicator fiabil al punctelor marcate. Celebrul pivot Shaquille O'Neill a reușit un uluitor număr de 582 de coșuri marcate din fiecare 1 000 de aruncări, pe când Kobe Bryant, de cinci ori campion național, n-a reușit decât 447 de coșuri marcate din 1 000 de aruncări. Și totuși, de-a lungul carierelor celor doi, Kobe l-a depășit pe Shaq cu peste 5 000 de puncte marcate.

Cum? A avut cu 6 743 mai multe aruncări la coș.

Scanned with OKEN Scanner

În lumea întreprinzătorilor

La prima vedere, ar fi ușor de presupus că Apoorva Mehta a avut noroc. În 2020, la mai puțin de opt ani de când înființase compania de livrare a produselor alimentare proaspete Instacart, pandemia de covid a împins mii de noi clienți să încerce serviciile companiei lui. Când s-a întâmplat acest lucru, spune Mehta, „am văzut cinci ani de creștere în nici cinci săptămâni". Pe parcursul unei perioade de zece luni, valoarea de piață a Instacart a crescut cu peste 9 miliarde de dolari.

Dar alegerea momentului perfect nu a fost un miracol. La fel ca amicul meu Cory, Mehta estimează că, până să fondeze Instacart, a lansat în jur de 20 de firme, printre care o rețea de publicitate pentru companiile de jocuri online și un site de rețea de socializare pentru avocați.

„Reed Hastings a avut firma asta mare de software înainte de Netflix. Elon Musk a avut o companie foarte puțin cunoscută înainte de PayPal", le-a spus Mehta celor de la *Forbes*. „Nu aveam nicio așteptare ca prima mea companie să se bucure de succes imediat cum ieșea pe piață. Eșecul era ceva normal."

Chiar ți se pare surprinzător ca un om cu o asemenea mentalitate să se regăsească până la urmă în locul potrivit, la momentul potrivit? Probabil mai surprinzător este că n-a reușit mai repede.

În dezvoltarea de produse

S-a mai auzit de locuri de muncă foarte invidiate care se laudă cu o cafenea, un centru propriu de fitness și chiar capsule pentru dormit. Ben & Jerry's oferă ceva cu mult peste toate acestea, în termenii unicității: un cimitir.

Scanned with OKEN Scanner

Amplasat pe o colină din apropierea fabricii Ben & Jerry's din Waterbury, statul Vermont, locul numit Flavor Graveyard cinstește memoria înghețatelor care au fost „sistate cu toată seriozitatea". Pietrele de mormânt sunt însă mai degrabă simpatice, decât sumbre, având gravate epitafuri amuzante, pentru sortimente ca „Holy Cannoli", „Purple Passion Fruit" și „Rainforest Crunch".

De ce își dau silința cei de la Ben & Jerry's să celebreze aceste eșecuri? Deoarece înțeleg că succesul este un joc cu numerele, iar eșecul reprezintă o componentă importantă a modelului lor economic.

În 1978, când compania Ben & Jerry's și-a început activitatea, pătrundea pe o piață cu mai mulți competitori deja consacrați. Compania Blue Bell, de exemplu, fusese fondată în 1907; Dreyer's, în 1928; iar Häagen-Dazs, în 1961. Ca să-și adjudece o cotă de piață, cei de la Ben & Jerry's au decis să inventeze sortimente noi și exotice, care să fie exclusiv ale mărcii proprii.

A fost o muncă dificilă. În acest moment, Ben & Jerry's are peste 300 de înghețate sistate din producție. În timp însă, strategia a dat roade și organizația nou-înființată a venit cu mai multe idei revoluționare. În 2023, cea mai populară rețetă a celor de la Ben & Jerry's era sortimentul Half Baked: o găletușă de șoc și groază, în care boțuri de aluat dulce pentru biscuiți și aluat pentru negresă cu sos caramel au fost amestecate într-o combinație de înghețată de vanilie și ciocolată. Pe locul al doilea ca popularitate era sortimentul Cherry Garcia – un omagiu adus chitaristului Jerry Garcia din trupa Grateful Dead –, care amestecă bucăți de cireșe și fulgi de caramel cu înghețată de cireșe.

Și cu ce rezultate! În același an, Ben & Jerry's era marca de înghețată cel mai bine vândută în Statele Unite, depășind Blue Bell, Häagen-Dazs și Dreyer's. Și mulți competitori au adoptat strategia lansării consecvente de noi sortimente, pentru a le

Scanned with OKEN Scanner

scoate la iveală pe cele care vor deveni în viitor înghețate considerate „clasice".

În reziliența țestoaselor marine

Cu toate că atenția noastră se va concentra, în această carte, pe atingerea obiectivelor din lumea ființelor umane, și în lumea celor care nu cuvântă întâlnim frecvent jocul cu probabilitățile nefaste. Oamenii de știință estimează că, dintre toate speciile care au trăit vreodată pe Pământ, peste 90% au dispărut deja. Țestoasele marine sunt o excepție surprinzătoare.

În Statele Unite, aproximativ 99 din fiecare 100 de nou-născuți se consideră că vor supraviețui ca să-și serbeze cea de 18-a zi de naștere. Pierderea cuiva atât de tânăr este nespus de tragică, dar, comparată cu alte momente din istorie și din viața celor ce locuiesc în multe țări în curs de dezvoltare din ziua de azi, vorbim despre niște numere pozitive.

Hai să le comparăm cu speranța de viață a țestoaselor marine. Din 400 de pui de țestoasă proaspăt ieșiți din găoace, câți crezi că ajung la maturitate?

În cazul ființelor umane, am prezice 396. Probabil că răspunsul pentru țestoase ar fi undeva spre 250, nu? Ori poate 100? Sau 75?

Răspunsul corect, în medie, este zero.

Având de înfruntat o listă lungă de prădători lacomi și neavând mai nimic care să-l apere, doar unul dintr-o mie de pui de țestoasă marină se prevede că va trăi atât de mult.

Iată niște șanse înfiorător de mici! Și totuși, deși în prezent reprezintă o specie în pericol de dispariție, aceste vietăți remarcabile nu au dispărut. De fapt, au supraviețuit unui număr

Scanned with OKEN Scanner

estimat de cinci miliarde de specii eșuate, inclusiv multe dintre animalele a căror pradă ușoară le erau în trecut.

Cum se poate așa ceva? Este un joc cu numerele. Femelele care reușesc să ajungă la maturitate pot să depună mult peste 2 000 de ouă de-a lungul vieții. Și, grație acestei abordări neînfricate și fără nuanțe, țestoasele marine au putut să reziste în timp.

În domeniul invențiilor

Cei mai mulți oameni cred că Thomas Edison a inventat becul electric. Un grup ceva mai restrâns și mai bine informat de oameni îți va spune că el a inventat becul cu filament incandescent. Ambele grupuri greșesc. Edison a inventat ceea ce Muzeul Smithsonian numește „prima sursă practică de lumină electrică". De ce se folosește această exprimare? Pentru că Edison nu a fost nici pe departe primul om care să creeze o lumină electrică.

Toți predecesorii lui s-au izbit de aceeași dificultate. Nu reușeau să descopere un filament care să se încălzească suficient de mult încât să strălucească neîntrerupt perioade îndelungate, fără să ia foc sau să se topească.

Ce l-a făcut pe Edison să fie unic? De ce a reușit el acolo unde alții eșuaseră? Edison a făcut experimente cu peste 6 000 de materiale vegetale, ca să găsească filamentul ideal. Prin intermediul acestui proces lipsit de glorie a descoperit că bambusul carbonizat – un candidat improbabil – „rămânea incandescent timp de peste 1 200 de ore, odată electrificat".

Edison, exact la fel cum au făcut cei mai buni întreprinzători, baschetbaliști și poeți, nu a învins probabilitățile, ci le-a jucat. N-a venit cu cine știe ce capacitate supranaturală de a

Scanned with OKEN Scanner

discerne filamentul perfect și nici n-a dat norocul peste el. Pur și simplu a avut încredere că, după îndeajuns de multe încercări, soluția se va revela singură. Acest lucru i-a dat posibilitatea să-și adjudece un loc în istorie, perseverând prin mii de nereușite.

Lui Edison i se atribuie, la urma urmei, celebra zicere: „Ca să-ți vină o idee excelentă, trebuie să ai foarte multe idei".

De-a lungul carierei sale legendare, Edison a obținut 1 093 de brevete de invenție.

◇ ◇ ◇

Ni s-a spus o minciună despre cum are loc reușita? Este oare posibil ca oamenii cei mai de succes din lume să fie altceva decât cei mai talentați sau cei mai norocoși?

Pare că strădania de a încerca mai mult decât individul obișnuit este ceea ce îi diferențiază cu adevărat pe unii dintre ei. Făcând nenumărate încercări, ei își joacă șansele.

Și ce le permite să persevereze în ciuda eșecului? Înțelegerea faptului că succesul este un joc cu numerele.

Să revenim la Lake Placid și la Herb Brooks, antrenorul echipei americane de hochei. Cum a reușit el să-și mențină jucătorii atât de concentrați și atât de stăpâni pe ei înșiși în fața unor șanse atât de nefavorabile? Oare și el și-a dat seama că atingerea scopului ține doar de matematică?

După 43 de ani de la faimoasa partidă, apărătorul Jack O'Callahan va fi primul care să ne spună că nu-și amintește perfect tot ce le-a spus antrenorul Brooks la vestiar, în momentele dinaintea marii partide. Dar își amintește perfect câteva lucruri.

Brooks nu le-a ascuns faptul că ei, tinerii lui jucători, sunt pe cale să înfrunte cea mai bună echipă de hochei pe gheață din toate timpurile.

Scanned with OKEN Scanner

Le-a mai spus și că marile momente se nasc din marile ocazii favorabile.

Iar discursul pe care el l-a ținut l-a pus pe Jack pe gânduri: „Dacă am juca de zece ori cu ei, ar putea să ne bată de nouă ori, dar nu ne vor bate în seara asta..."

Pe parcursul celor trei decenii în care Uniunea Sovietică a participat la olimpiade și a dominat hocheiul olimpic, s-a întrecut cu șaptesprezece țări în total. Din acele șaptesprezece țări, numai cinci i-au bătut vreodată pe sovietici sau au încheiat partida la egalitate: Statele Unite, Cehoslovacia, Canada, Finlanda și Suedia.

Ceea ce ar putea părea o listă aleatorie, la prima vedere, dar categoric nu este. Există un element comun.

Sovieticii s-au confruntat cu majoritatea adversarilor lor de patru ori sau mai puțin – cu o medie de 1,9 partide.

Dar cinci țări au concurat cu rușii de peste trei ori mai frecvent, cu cel puțin 7 meciuri oficiale în cadrul jocurilor olimpice.

Poți ghici care au fost acele cinci echipe?

Statele Unite, Cehoslovacia, Canada, Finlanda și Suedia.

Foarte simplu spus, singurele cinci echipe care au obținut o reușită au fost echipele care au încercat să-i învingă pe sovietici de cele mai multe ori. Cu patru partide sau mai puține, exclusiv pierdeai. Dar de la șapte partide încolo, ieșeai din confruntare cu cel puțin o victorie sau un egal.

„Dacă am juca de zece ori cu ei, ar putea să ne bată de nouă ori, dar nu ne vor bate în seara asta..."

Dacă ne luăm după standardele discursurilor de încurajare de la vestiar, afirmația este relativ exactă. De-a lungul rivalității lor olimpice, americanii aveau să joace cu sovieticii de nouă ori și să-i bată de două.

Herb Brooks a murit tragic, din păcate, într-un accident de automobil, în 2003, dar, din câte se pare, a înțeles că, date fiind

Scanned with OKEN Scanner

suficiente încercări, echipa Statelor Unite va întâlni până la urmă combinația necesară de circumstanțe pentru a învinge. Asta s-a întâmplat în 1980, când sovieticii au comis trei greșeli cruciale.

În primul rând, după ce câștigaseră meciul demonstrativ cu zece goluri la trei, le-a fost greu să-i ia în serios pe americani. Antrenorul Tihonov avea să spună mai târziu: „Oricât am încercat, n-am putut să le scoatem din cap jucătorilor acel meci încheiat cu zece la trei. Jucătorii mi-au spus că nu va fi nicio problemă. S-a dovedit a fi o foarte mare problemă."

În al doilea rând, Tihonov și-a scos pe bancă portarul-vedetă, Vladislav Tretiak, la sfârșitul primei reprize – decizie pe care Tihonov o va numi ulterior „cea mai mare greșeală din toată cariera mea", dat fiind că rezerva lui Tretiak a jucat la fel de prost. În cele cinci meciuri dinaintea confruntării cu americanii, portarii sovietici n-au permis să se înscrie puncte decât în 12% din totalul șuturilor trase spre poarta lor. În timpul Miracolului nu au reușit să oprească 25% din șuturile venite spre ei.

În sfârșit, un penalti întâmplat când nu trebuia pentru sovietici le-a dat americanilor un avantaj numeric într-un moment hotărâtor. Acest lucru le-a permis să egaleze, iar la puțin timp după aceea, să ia conducerea partidei.

Nimic din toate acestea nu încearcă să sugereze că Miracolul pe gheață n-ar fi fost năucitor și remarcabil ca eveniment individual. După cum am văzut, echipa SUA a fost masiv depășită în confruntarea cu un program care își va încheia remarcabila eră de dominație olimpică cu un record total de 62 de victorii, cinci înfrângeri și două egaluri. Sovieticii au cucerit medalii olimpice de aur (șapte) mai des decât au pierdut meciuri (cinci).

Ideea este că, date fiind suficiente încercări, rezultatele improbabile devin aproape inevitabile.

Scanned with OKEN Scanner

Victoria Statelor Unite nu a fost un miracol. A fost doar matematică. Poate că Al Michaels, comentatorul sportiv, ar fi trebuit să întrebe: „Credeți în probabilitate?"

Iată o veste bună pentru aceia dintre noi care nu ne-am născut cu șanse de invidiat. Și uite o veste încă și mai bună: când se atinge succesul, chiar și prin metoda berbecului de asalt, cu multiple încercări, șansele tale în privința unor țeluri ulterioare pot fi mult îmbunătățite.

Ben & Jerry's nu mai este o firmă mică și ambițioasă care încearcă să atragă atenția. Acum, când lansează un nou sortiment de înghețată, milioane de oameni sunt automat interesați să-l încerce măcar o dată.

Când Apoorva Mehta a decis să fondeze o companie start-up de servicii medicale, după ce făcuse dovada succesului cu Instacart, a putut să adune fonduri de 30 de milioane de dolari pentru finanțarea activității acesteia.

Și, cu toate că Uniunea Sovietică a continuat să domine hocheiul olimpic, cucerind încă două medalii de aur până să dispară ca echipă națională, Miracolul pe gheață a adus multe avantaje Statelor Unite.

Cum spun cei de la US Hockey Hall of Fame: „Victoria istorică a adus hocheiul pe prima pagină a ziarelor de pretutindeni și a deschis pentru totdeauna ușa Ligii Naționale de Hochei în fața jucătorilor născuți în America mai jos de paralela 49. Impactul evenimentului a reverberat până departe și continuă să fie simțit și azi. De la acel meci de referință din 1980, hocheiul din Statele Unite s-a dezvoltat enorm, atât la nivelul profesionist, cât și la cel de amatori."

Un exemplu concret al acestei dezvoltări îl putem vedea în componența echipei de elită a Ligii Naționale de Hochei. În 1979, anul de dinainte de Lake Placid, nici măcar un singur

Scanned with OKEN Scanner

jucător născut în Statele Unite nu reușise să ajungă în grupul celor mai performanți hocheiști care activau în SUA. Dar, dacă dăm filmul pe repede înainte spre sezonul 2023–2024, constatăm că SUA a contribuit nu cu unul, nu cu doi, ci cu 14 jucători la echipa all-star. Nu ți se pare remarcabil?

Cum se aplică toate acestea la succesul tău

Când oamenii ating obiective dificile, ne place să spunem că „au sfidat șansele". Ceea ce este un nonsens. Cu excepția unei intervenții supranaturale, nimeni nu poate fi mai tare decât șansele.

Dacă vrei să atingi țeluri mari și importante, ai deocamdată de ales între trei căi.

1. Urmărești obiectivele în care șansele sunt deja de partea ta.

Nimic greșit cu această abordare. O mulțime de oameni fac așa. Cele mai faimoase exemple sunt privilegiații nepotismului. Copiii oamenilor de foarte mare succes moștenesc deseori șanse excelente de reușită în profesiile părinților lor – plus o listă lungă de alte scopuri unde resursele, relațiile personale și mentoratul sunt de mare ajutor. Așa a fost dintotdeauna, încă de pe vremea primilor privilegiați ai moștenirii de familie – monarhii – și continuă și azi în domenii cum ar fi industria divertismentului, politică, sport și business. Probabil că nu te vezi pe tine însuți ca pe un beneficiar al nepotismului. Dar, chiar și așa, e foarte probabil să ai destule obiective cu sorți mari de izbândă dintre care să alegi și merită din plin să te

Scanned with OKEN Scanner

gândești care ar putea fi acelea. Pe de altă parte, această abordare își are propria limită crucială: obiectivele pe care ar fi *cel mai probabil* să le atingi nu vor fi neapărat și cele care te *entuziasmează* cel mai mult. A te angaja pe această cale echivalează cu a alege să joci la sigur, știind că s-ar putea într-o zi să regreți șansele pe care n-ai riscat să le joci.

2. Spui „dă-le naibii de șanse", urmărești țeluri improbabile și speri să ai noroc.

Majoritatea oamenilor nici nu se gândesc vreodată la șansele lor de succes. Își dau seama ce anume își doresc și pornesc să-și atingă țelul, fără să țină seama de rezultatul previzibil. Este de regulă o strategie perdantă, când vine vorba de scopuri complexe și dificile, dar uneori dă rezultatul dorit. După cum am văzut, dacă 1 000 de Jack se înscriu la facultate, mulți dintre ei nu vor reuși să absolve. Câțiva totuși o vor face. Să ai noroc nu înseamnă să învingi sorții – înseamnă să câștigi un loc în minoritatea reușitelor previzibile. Ceea nu reprezintă în niciun caz cea mai deșteaptă cale spre realizare, dar rămâne cea mai populară. Și se termină cu bine pentru unii.

3. Urmărești țeluri improbabile într-un mod mai strategic, luptând împotriva probabilităților defavorabile prin mai multe încercări.

Artiștii, savanții, baschetbaliștii și țestoasele marine sunt dovada vie că încercările repetate pot transforma o lipsă abisală de șanse în niște realizări formidabile. De fapt, pentru unele ținte, aceasta este singura cale legitimă spre succes. Să ne

Scanned with OKEN Scanner

amintim de becul cu incandescență al lui Edison. Nu era om pe Pământ care să aibă șanse bune de a ghici filamentul ideal din primele zece încercări. Reușita îi era rezervată aceluia care se arăta dispus să încerce și să eșueze de mii de ori. Pe când cei care au noroc sunt câștigătorii șanselor societale, cei care încearcă în mod repetat acționează ca propria societate în miniatură, având parte atât de eșecurile previzibile, cât și de reușitele previzibile. Este o cale deșteaptă și eficientă, dar are, într-adevăr, câteva limitări.

În primul rând, este nerealistă pentru anumite tipuri de obiective. Uite Jack, de exemplu, care încearcă să termine facultatea. În teorie, ne-am aștepta ca un Jack din patru, cu aproximație, să reușească. Comparativ cu ce a trebuit să învingă Edison în căutarea filamentului ideal, numerele acestea arată destul de bine. Dar n-ar avea niciun sens ca Jack să-și joace șansele înscriindu-se la patru universități separate.

În al doilea rând, uneori șansele sunt atât de mici, încât, matematic vorbind, nu ne putem aștepta ca această abordare să dea rezultatele scontate. Dacă una din zece firme are succes, se prea poate să izbândești, dar dacă trăiești într-o țară cu mediu economic dificil, unde numai una din 200 de firme reușește să devină profitabilă? Într-un asemenea mediu, date fiind resursele de timp și bani necesare pentru a demara o afacere, jocul cu șansele devine nefezabil.

În al treilea rând, abordarea aceasta funcționează de regulă în ritm lent, iar dacă vrei să te bucuri pe deplin de roadele succesului, e mai bine să ai câștig de cauză mai repede. După cum am văzut, atingerea unui prim obiectiv îți va îmbunătăți de regulă șansele în privința unei varietăți de alte obiective. Dar capitalizarea în acest fel a primului succes cere timp.

Hai să facem o analogie cu un exemplu din lumea finanțelor.

Scanned with OKEN Scanner

Imaginează-ți că eu îți dau un bănuț și mă ofer să-ți dublez în fiecare zi suma pe care o ai, timp de o lună. Câți bani crezi că vei avea după 31 de zile?

Răspunsul este, oricât nu-ți vine să crezi, peste 21 de milioane de dolari! Atât de puternică este capitalizarea unui activ – în cazul de față, banii.

1 0,02 $	2 0,04 $	3 0,08 $	4 0,16 $	5 0,32 $	6 0,64 $
7 1,28 $	8 2,56 $	9 5,12 $	10 10,24 $	11 20,48 $	12 40,96 $
13 81,92 $	14 163,84 $	15 327,68 $	16 655,36 $	17 1 310,72 $	18 2 621,44 $
19 5 242,88 $	20 10 584,76 $	21 20 971,52 $	22 41 943,04 $	23 83 886,08 $	24 167 772,16 $
25 335 544,32 $	26 671 088,64 $	27 1 342 177,28 $	28 2 684 354,56 $	29 5 368 709,12 $	30 10 737 418,24 $
31 21 474 836,40 $					

Dar, oricât de surprinzătoare ar fi cele 21 de milioane de dolari, nu sunt nici pe departe partea mea preferată din toată povestea. Ce mă uluiește este ceea ce se întâmplă la mijlocul lunii. După șapte zile, ai parcurs aproape un sfert din perioadă. Deci ar fi rezonabil să presupunem că vei avea un sfert din cele 21 de milioane. În realitate însă, ceea ce urmează curând să fie averea ta abia dacă a ajuns la un amărât de un dolar și-un pic: 1,28 dolari. În ziua cu numărul 16, vei fi depășit jumătate din perioada de o lună, dar nu vei putea arăta decât 655,36 dolari. În ziua 26, când nu ți-a mai rămas decât foarte puțin timp, tot n-ai adunat încă milionul. Dar în ultimele cinci zile vei trece de la aproximativ 670 000 de dolari la peste 21 de milioane.

Sigur, în viața reală, banii nu se capitalizează decât foarte rar cu o asemenea rapiditate, dar cresc cu dobândă compusă.

Scanned with OKEN Scanner

Binecunoscuta Regulă 72 spune că banii investiți care au o rentabilitate constantă de 12% se vor dubla la fiecare șase ani.

Și alte forme de succes se încadrează în tipare de evoluție similare. Dacă încerci să-ți faci o carieră în industria cinematografică, de exemplu, se prea poate să ai nevoie de luni întregi ca să inițiezi o relație cu măcar un regizor important. Dar contactul potrivit te poate prezenta altor zece oameni. Dacă jumătate dintre ei te prezintă altor zece dintre prietenii lor, vei avea o rețea înfloritoare de 50 de relații cu putere de influență.

Rețeta este simplă, iar ingredientul-cheie îl reprezintă timpul. Dacă povestea cu dobânda capitalizată s-ar termina și cu o singură zi mai devreme, jumătate din cele 21 de milioane de dolari s-ar evapora pe loc.

Ideea nu e că trebuie să fii tânăr pentru a avea succes, nici pe departe. Ideea este că, dacă îți atingi obiectivele mai repede, acest lucru te poate ajuta să realizezi mai multe după aceea, pentru că recompensele tale vor avea mai mult timp la dispoziție să se capitalizeze. Deci, cu cât poți începe mai devreme să aduni victorii, cu atât mai bine. Jocul la șansă este de obicei o metodă mare consumatoare de timp.

Partea bună ar fi, cum spuneam mai devreme, că nu există doar trei căi spre succes; există patru. N-aș fi mare brânză de consultant dacă le-aș spune pur și simplu clienților: „Mai încearcă și până la urmă problema trebuie să se rezolve".

Poți:

1. Să urmărești obiectivele unde șansele sunt deja de partea ta.
2. Să spui „dă-le naibii de șanse", să urmărești țeluri improbabile și să speri că vei avea noroc.

Scanned with OKEN Scanner

3. Să urmărești țeluri improbabile într-un mod mai strategic, luptând împotriva probabilităților defavorabile prin mai multe încercări.
4. Să manipulezi probabilitățile.

Ține minte, fiecare obiectiv pe care îl urmărești are două numere ascunse care îi corespund – o probabilitate de succes și o probabilitate de eșec. Dacă putem face ca primul număr să fie mai mare și cel de-al doilea mai mic, putem să ne rescriem rezultatul final prognozat.

Succesul nu le este rezervat doar privilegiaților nepotismului, acelora dintre noi care au noroc cu carul și acelora care persevereză neabătut după ani și ani de eșec istovitor.

Vreau să-ți fac cunoștință cu o nouă poveste a succesului – un model pentru realizarea fiabilă a unor lucruri care par miraculoase. Este o poveste care ne face loc tuturor în lumea reușitei și, din clipa în care ai înțeles cum funcționează, ți se vor deschide ochii în fața unei lumi pline-ochi de ocazii.

Hai să trecem la treabă.

Scanned with OKEN Scanner

2 | Cunoaște-ți șansele

Este ora cinci după-amiază, în fața unui atelier de reparații radio din Beijing, China. Pe măsură ce oamenii încep să-și termine ziua de muncă, bulevardul Desheng devine tot mai aglomerat. Șantierul din apropiere a iscat un nor de praf în vântul care adie, făcându-i pe pietoni și pe șoferi să nu mai vadă clar în față.

Chiar în acest moment un bărbat de vreo 40 de ani, purtând o pălărie trasă pe ochi, încearcă să traverseze strada pe bicicletă. Bărbatul duce cu el un copil de vreo 2 sau 3 ani, care stă așezat într-un scăunel fixat pe bicicletă.

După ce pedalează pe strada aglomerată, bărbatul își dă seama că a ieșit în calea unui autoturism verde care vine spre el cu mare viteză. Nemaiavând timp să facă stânga împrejur, singura variantă care îi mai rămâne este să-și încovoaie spatele și pedaleze cât poate de repede. Reușește să ajungă la mijlocul drumului, trecând milimetric pe lângă limuzina în viteză. Dar impulsul îl împinge aproape de un troleibuz care vine spre el. Bărbatul ezită, dar în final decide să-i dea înainte în loc să aștepte în mijlocul străzii. Înaintarea lui este lentă și stângace, îngreunată de scăunelul atașat pe roata din spate.

Troleibuzul claxonează. Bărbatul pedalează din toate puterile. Troleibuzul frânează. Bărbatul încearcă să meargă mai repede. Roata din față a bicicletei reușește să ferească troleibuzul. Biciclistul a fost foarte aproape de a scăpa teafăr. Dar este prea târziu.

Scanned with OKEN Scanner

Troleibuzul loveşte cu putere bicicleta. Scăunelul se desprinde şi se rostogoleşte în rigola de la marginea drumului. Copilul, deşi rănit, supravieţuieşte ca prin minune. Tatăl însă este prins sub troleibuz şi moare.

Şoferul troleibuzului este arestat, în ciuda insistenţei cu care declară că n-a fost vina lui. Şi, târziu în seara cu pricina, o autospălătoare de la salubritate curăţă sângele de pe carosabil, îndepărtând ultimele urme ale accidentului.

Din fericire, această poveste tragică este pură ficţiune. M-am inspirat dintr-un scurt articol apărut în *The New Yorker* în iunie 2003.

Spre finalul articolului, autorul acestuia şi laureat al Premiului Nobel, Gao Xingjian, scrie: „În fiecare oraş există posibilitatea morţii – chiar şi dacă probabilitatea din orice zi este de una la un milion..."

Referindu-se la cel decedat, Xingjian adaugă ulterior: „El a fost acel unul dintr-un milion..."

Vom reveni curând la această afirmaţie.

◇ ◇ ◇

Scopul capitolului de faţă este unul dublu. Înainte ca eu să te pot învăţa cum să manipulezi probabilităţile, trebuie să te învăţ cum să-ţi înţelegi mai bine şansele de succes. Mai întâi de toate însă, trebuie să mă apăr în faţa acuzaţiilor de erezie.

O serie de cărţi se opun cu cerbicie ideii de a-ţi estima propriile şanse. Autorii lor insistă că eşti prea părtinitor, prea puţin informat şi prea înclinat spre erori de raţionament ca să poţi emite o judecată corectă. În loc să faci aşa, îţi spun să cauţi ceea ce numim „ratele de bază" – statisticile publice despre probabilitatea de apariţie a unui eveniment.

Scanned with OKEN Scanner

Deșteaptă idee, teoretic. Dacă studiile larg accesibile ți-ar putea spune cât de probabil este să-ți reușească un lucru, ar merita efortul să le acorzi mare atenție. Dar, așa cum subliniam în ultimul capitol, nu vei putea găsi statistici pe care să te poți baza, pentru multe dintre obiectivele extrem de specifice pe care le urmărești.

Și, cu toate că sunt de acord că noi, oamenii, suntem subiectivi și înclinați spre erori de gândire, nu sunt deloc convins că simpla căutare pe Google a ratelor de bază ar fi soluția. Datele publice, chiar și când chiar există, pot și ele să sufere de o serie întreagă de „subiectivisme" sau „erori sistematice", cum se numesc în limbaj specializat – mai ales în modul cum pot fi corelate cu potențialul tău specific.

Am întâlnit deja un asemenea neajuns: în multe cazuri, probabilitățile nu țin cont de influența încercărilor multiple.

Hai să scoatem la iveală alte câteva defecte ale datelor cărora le acordăm adesea încredere.

Multe dintre probabilitățile de care auzi sunt inventate sau greșit interpretate.

Ființele umane au fost dintotdeauna îndrăgostite de conceptul „unul sau una la un milion". Căutarea pe Google afișează 4,85 miliarde de rezultate (pe bune!). Există un pericol în probabilitatea aceasta atât de apreciată: deseori, este o exagerare enormă!

De exemplu, hai să vedem probabilitatea ca cineva să moară în timp ce merge cu bicicleta, așa cum a pățit bietul om din povestea de adineauri. Este de una la un milion? Probabil te va surprinde să afli că nu e nici pe departe atât de puțin probabil!

Scanned with OKEN Scanner

Nici măcar una la un sfert de milion nu se apropie de realitate. Conform Consiliului Național pentru Siguranța Vieții, un american din 3 546 va muri într-un accident de bicicletă.

Înainte să-ți arunci bicicleta la gunoi, dă-mi voie s-o spun clar: aceste statistici surprinzătoare nu înseamnă că te așteaptă negreșit o căzătură mortală. De fapt, americanul mediu nu are decât 600 de persoane în cercul lui de cunoștințe, deci există mari șanse să nici nu cunoști pe cineva care va muri în timp ce merge cu bicicleta. Ideea este că valoarea probabilității nici măcar nu se apropie de una la un milion. În fapt, în Statele Unite, rata zilnică a deceselor din toate cauzele combinate se plasează undeva pe la 1 din 41 000. Și cu ocazia acestui exemplu am descoperit prima noastră eroare de logică: probabilitățile de materializare se bazează adeseori pe simple prezumții. Unor rezultate improbabile li se atribuie un număr mare și rotund, fără niciun calcul matematic care să-l susțină. Într-o conversație obișnuită, chestia asta poate fi inofensivă, dar pentru munca pe care o vom întreprinde reprezintă o problemă. Succesul este un joc cu numerele și e greu să câștigi partida când ai numere proaste.

Sigur, cineva care scrie o povestioară doar ca să-și distreze cititorii nu se așteaptă ca baza matematică a întâmplării să fie luată atât de literal – și cu atât mai puțin analizată în detaliu. Dar inexactitățile de acest fel se întâlnesc frecvent și în discipline notorii prin strictețea cu care nu se abat de la sensul literal.

Uite, de exemplu, probabilitatea ca o persoană să fie lovită de trăsnet. Iată mai jos trei titluri reale care au fost publicate în presă:

- Un bărbat din Texas a supraviețuit probabilității de una la un milion să fie lovit de trăsnet.
- Neșansă de una la un milion: mașina soților Salado a fost lovită de trăsnet.

Scanned with OKEN Scanner

- Probabilitatea de a fi lovit de trăsnet este de una la un milion. Miercuri s-a întâmplat de trei ori în Wichita.

Articolul însoțitor al ultimului titlu conține chiar declarația unui medic de la camera de urgență a spitalului, care spune: „Riscul să fii lovit de trăsnet este de aproximativ unu la un milion".

Dar, conform Serviciului Național de Meteorologie, numărul real pentru americanul mediu este mai aproape de 1 din 15 300. Firește că rămâne un eveniment foarte improbabil, dar este de 65 de ori mai probabil să se întâmple, decât o dată la un milion de dăți.

Aici vorbim despre canale de presă și despre un medic, adică surse de la care ne-am aștepta, în mod normal, să vină cu niște cifre corecte. Cum de se înșală atât de amarnic? Un articol face trimitere la un studiu CDC (Centers for Disease Control and Prevention) care spune că probabilitatea cuiva de a fi trăsnit de fulger, *într-un singur an*, este relativ aproape de una la un milion. Dar articolul de presă nu include acest detaliu, iar fără el, numerele sunt cât se poate de inexacte. Tot ce se poate ca medicul de la urgență și celelalte două titluri să fi avut ca sursă de inspirație înțelegerea greșită a statisticii citate mai sus. În orice caz, prin acest joc al „telefonului fără fir", falsa probabilitate devine o normă culturală. Iar dacă asemenea norme greșite au efect asupra comportamentului oamenilor în timpul unei furtuni cu tunete și fulgere, rezultatele ar putea fi periculoase.

Chiar și probabilitățile reproduse corect pleacă de la premisa că te plasezi undeva în intervalul mediu.

În 2021, baschetbalistul considerat „numărul unu" între cei proaspăt recrutați pentru campionatul universitar american a

Scanned with OKEN Scanner

fost un lungan alb din Minnesota. Nu era deosebit de rapid, iar în ultimul an de liceu se plasase abia al 40-lea în clasamentul punctelor marcate pe meci, și asta numai la nivelul statului Minnesota.

Partea cea mai aiurea? Când începuse să joace baschet, nu demonstra calități native deosebite pentru acest joc.

„Plângeam după fiecare antrenament, în prima săptămână după ce m-am apucat", își aduce el aminte.

„Eram un proiect în curs, dar cei din jur se arătau dispuși să aibă răbdare cu mine. Au transformat un morman de cărămizi într-o casă. De fapt, nu eram nici măcar un morman de cărămizi – eram chestia aia din care se fac cărămizile."

Totuși, în ciuda autoevaluării lui atât de modeste, aproape toate facultățile de top din campionat îl voiau în echipa lor, iar analiștii preziceau că, după primul an de facultate, va fi printre cei mai doriți jucători care să intre în campionatul național NBA. De ce? Pentru că, într-un anumit domeniu, acest tânăr se plasează mult, mult deasupra mediei, iar acel unic avantaj îi modifica șansele.

Ceva mai devreme, ți-am spus că probabilitatea ca americanul mediu să moară într-un accident de bicicletă este de 1 din 3 546. Ceea ce este perfect adevărat, dar nu înseamnă că aceasta este și probabilitatea ta. Numărul respectiv se calculează comparând mărimea populației cu numărul deceselor printre bicicliști, fără a se ține cont de comportamentul individual. De exemplu, dacă nici măcar nu ai bicicletă și nici nu folosești vreodată o bicicletă, există zero probabilități să mori într-un asemenea accident. Pe de altă parte, dacă te duci în fiecare zi la serviciu cu bicicleta, o iei pe drumuri aglomerate, nu stai bine cu vederea de la distanță, nu porți cască și trimiți mesaje pe telefon în timp ce ești în șa, probabilitatea de accident grav este mult mai ridicată.

Scanned with OKEN Scanner

Cu alte cuvinte, însușirile și împrejurările noastre singulare au impact asupra probabilităților noastre specifice.

Un exemplu fascinant al acestui fenomen putem găsi dacă ne uităm la șansele unui bărbat american de a deveni jucător profesionist de baschet.

Dacă ești mai scund de 1,83 metri (media înălțimii la populația masculină a Statelor Unite este de 1,75 metri), probabilitatea ca tu să joci vreodată în campionatul NBA este de 1 din 1,2 milioane. O șansă cu adevărat groaznică.

Dar, dacă ai între 1,83 metri și 1,9 metri, șansele tale urcă vertiginos spre 1 din 100 000. Ceea ce rămâne în continuare puțin probabil, dar, cu o mică schimbare, perspectivele tale devin de zece ori mai bune.

Hai să zicem că ai undeva între 1,83 metri și 2 metri și-un pic. Acum, șansele tale sunt de 1 din 8 000.

Între 2,2 metri și 2,10 metri? O șansă din 200.

Iar dacă se întâmplă să te ridici printre foarte puținii oameni care au peste 2,13 metri, șansele tale devin un uluitor raport de 1 la 7.

Nu ți se pare remarcabil? Pe măsură ce am crescut înălțimea unui om cu puțin peste 30 de centimetri, șansele lui de a juca în NBA au trecut de la 1 din 1,2 milioane la 1 din 7 – cam cât diferența dintre populația totală a statului New Hampshire și o coadă la Starbucks.

Cererea pentru înălțime este atât de mare, încât antrenorii se arată dispuși să treacă cu vederea alte neajunsuri și să investească cu mai mult elan în profesionalizarea unui jucător înalt. Chet Holmgren, adolescentul slăbănog din Minnesota, are foarte puțin sub 2,16 metri. Iar analiștii au avut perfectă dreptate în privința potențialului său. După ce a jucat un an la Gonzaga, a fost recrutat de clubul Oklahoma City Thunder, pe

Scanned with OKEN Scanner

al doilea loc în draftul general,* și a fost un candidat de frunte pentru titlul de debutant al anului, în timpul primului său sezon ca jucător profesionist.

Cinstit vorbind, s-ar putea să nu ai niciun fel de talent sau de calități la fel de rare ca o înălțime de 2,16 metri. În campionatul NBA, cel mai mare colecționar de oameni înalți din lume, numai 33 de jucători peste 2,13 metri au jucat în sezonul 2023–2024. Dar, așa cum ilustrează aceste statistici împărțite pe intervale, faptul că ești cu foarte puțin peste medie poate să-ți îmbunătățească spectaculos șansele de succes.

Chiar și probabilitățile care iau în calcul una sau două variabile vin cu ipoteze largi despre potențialul tău. Amintește-ți de Jack și Jill. Filtrând situația prin prisma venitului realizat de părinții lor, vedem că șansele lui Jill de a absolvi o facultate sunt mult mai mari decât ale lui Jack. Dar dacă Jack are o mătușă care locuiește aproape de campus și îl poftește să stea cu ea gratis? Dacă șeful lui Jack și-a pus în minte să-l ajute să termine facultatea și îl ajută să fie repartizat în ture care nu-i afectează programul de studiu? Dacă Jack primește o bursă care îi permite să lucreze doar cu normă parțială, cât timp se duce la cursuri?

Brusc, Jack *al nostru* nu mai arată deloc ca Jack cel reprezentativ. De fapt, șansele lui Jack încep să se apropie de ale lui Jill – în ciuda diferenței imense dintre veniturile părinților lor.

Probabilitățile presupun că ești o persoană medie, dar este aproape sigur că ești peste medie în multe domenii. Din nefericire, aproape unul din opt americani adulți este analfabet

* Draftul este sistemul prin care echipele din ligile profesioniste nord-americane selectează anual jucători noi, de obicei din universități sau din străinătate. A fi ales „al doilea în draft" înseamnă că jucătorul a fost considerat al doilea cel mai valoros dintre toți candidații disponibili în anul respectiv, ceea ce îi aduce un contract mai substanțial, garantat prin regulile NBA, dar și așteptări foarte ridicate privind performanța, echivalente cu statutul de viitor superstar (n.t.).

Scanned with OKEN Scanner

funcțional, conform Centrului Național pentru Statistici Educaționale. Deci simplul fapt că ești capabil să citești această carte are relevanță. Dacă probabilitățile ar fi croite după circumstanțele tale, numerele ar arăta deseori mult altfel.

Iată încă un motiv care face ca Miracolul pe gheață să nu fi fost chiar un miracol. Deși performanța americanilor a depășit enorm așteptările, a fost, în parte, din cauză că așteptările nu fuseseră prea mari.

În 2010, Carlton J. Chin și Jay P. Granat, autorii lucrării *Who Will Win the Big Game? A Psychological and Mathematical Method* („Cine va câștiga marea partidă? O metodă psihologică și matematică"), au decis să reexamineze probabilitatea ca Statele Unite să câștige o medalie de aur la jocurile olimpice din 1980.

La început, ei au modelat echipa SUA ca pe una tipică de pe locul șapte și au constatat că șansele ei de a câștiga aurul erau de aproximativ una dintr-o mie (1 000:1). „Dar echipa americană s-a dovedit a fi mai puternică decât se aștepta toată lumea", au observat cercetătorii, explicând ulterior: „Dacă ne bazăm simulările pe performanța echipei din cursul turneului, șansele ca Statele Unite să câștige medalia de aur nu depășesc 17:1".*

Dar ratele de bază nu știu nimic despre tine și asta este o problemă. Uite încă una.

---

* Autorul se referă aici la ceea ce numim raportul cotelor (*odds*), adică de câte ori este mai probabil să *nu* se întâmple un eveniment, față de probabilitatea ca el să se întâmple. O cotă de 1 000:1 înseamnă că pentru fiecare eventualitate de reușită există 1 000 de eventualități de eșec, deci o probabilitate pozitivă sau o șansă de aproximativ 0,1% (1/1 001), iar 17:1 înseamnă că pentru fiecare eventualitate de reușită există 17 de nereușită, deci o șansă de aproximativ 5,6% (1/18). Raportul „x:1" se transformă în probabilitate prin formula: P=1/(x+1) (n.t.).

Scanned with OKEN Scanner

Probabilitățile sunt deseori legate de o abordare individuală.

E greu să obții o slujbă. Iar primul mare pas înainte este să obții un interviu.

Când fac căutare pe Google după „Ce procentaj din solicitanți obțin un interviu de angajare?", o vinietă promovată cu informații de pe un blog de cariere spune așa: „În condițiile în care postarea medie pe internet a unei oferte de angajare primește 250 de CV-uri, doar o mică parte dintre solicitanți va ajunge să fie invitată la un interviu. Dat fiind că majoritatea angajatorilor discută cu mai puțin de zece candidați pentru ocuparea unei poziții, numai 2% sau 3% dintre solicitanți vor primi, în medie, posibilitatea de a participa la un interviu."

2–3% pe solicitare nu reprezintă o șansă promițătoare. S-ar putea să ai în față o probabilitate de 1 din 30 sau chiar de 1 din 50, de fiecare dată când îți depui CV-ul. Și asta doar ca să obții un interviu. Dacă un angajator se întâlnește cu cinci candidați, s-ar putea să trebuiască să discuți cu câteva companii diferite până să pui efectiv mâna pe un job. Ceea ce înseamnă o grămadă de scrisori de intenție.

De fapt, cu asemenea șanse infime – și cu dorința omenească de satisfacție imediată –, te și miri că există oameni care au slujbe. Cum de a reușit vărul tău cel leneș să se angajeze?

Am aflat deja câteva posibile motive. Șansele sunt deseori pur estimate, eronat raportate sau mult exagerate. Și șansele pleacă de la premisa că faci parte din medie. Dar aici mai intră în joc încă un principiu.

Ce nu se obosește să explice vinieta pe care Google ți-o vâră imediat în ochi este că 2–3% este doar probabilitatea de a obține un interviu când îți depui CV-ul la grămadă, pe toate site-urile

Scanned with OKEN Scanner

de joburi. Iar aceasta este doar una dintre modalitățile posibile de a găsi un loc de muncă.

Dar dacă cineva care deja lucrează într-o companie ți-a dat o recomandare?

Multiple rapoarte afirmă că o recomandare poate să-ți crească de patru ori șansele nu doar de a obține un interviu, ci și șansele de a obține slujba dorită.

Poate n-ar trebui să ne surprindă că, potrivit postului de televiziune CNBC, majoritatea locurilor de muncă se obțin prin rețeaua de contacte personale.

Probabilitățile făcute publice sunt deseori legate de o singură modalitate de abordare, care s-ar putea să nu fie cea mai inspirată. Dacă tu poți găsi o cale mai fiabilă, probabilitatea ta de succes ar putea să arate complet altfel.

Dar, chiar și când probabilitățile țin cont de toate abordările, mai intră în joc încă un pericol...

Probabilitățile sunt deseori împinse în jos de oamenii care au luat decizii stupide.

În 2012, producătorul francez BiC a lansat un produs care azi se bucură de o faimă nefericită. Devenit faimos pentru brichetele, aparatele de ras și alte produse de scurtă folosință destinate pieței de consum, cea mai recentă ofertă a fabricantului BiC a fost o nouă linie de pixuri – create special pentru femei.

Dacă te întrebi cum naiba poți face ca un instrument de scris să le fie destinat în mod specific femeilor, nu ești singurul care-și pune această întrebare. Într-un monolog din talk-show-ul pe care îl susținea în timpul zilei, fosta realizatoare de televiziune Ellen DeGeneres a remarcat zeflemitor: „Vă

Scanned with OKEN Scanner

vine să credeți?! În toți anii ăștia, noi am folosit pixuri pentru bărbați!"

Pixului BiC pentru Ea i s-a făcut reclamă ca având „un corp mai subțire, mai bine adaptat unei mâini de femeie". Din câte se vede treaba, compania credea că milioane de femei aveau dificultăți să folosească eficient pixurile normale, așa că a sărit să le dea o mână de ajutor.

Pe Amazon, recenziile ironice au curs râu, una dintre cumpărătoare scriind: „Pixurile astea se potrivesc perfect în mâna mea, dar soțiorul meu nu vede de ce ar fi necesare, din moment ce el scrie toate cecurile. Aș explica eu mai multe, dar trebuie să mă duc să-i fac un sandvici."

Produsul a fost rapid scos de pe piață. Dar, oricât de neinspirată a fost ideea unor pixuri pentru femei, cercetările sugerează că avem multe de învățat din această poveste.

Începând din 2018, administratorii bazei de date CB Insights, dedicată investițiilor cu capital de risc, au încercat să înțeleagă mai bine de ce eșuează firmele nou-venite pe piață. Așa că, în căutarea unor tendințe de evoluție, au analizat indicatorii postumi ai unui număr de 111 start-upuri care dăduseră faliment.

De exemplu:

- 10% dintre firmele defuncte indicau alegerea deficitară a momentului ca fiind printre cei mai importanți factori sabotori.
- 18% invocau dificultățile legislative.
- 20% spuneau că avuseseră parte de concurenți prea puternici.

Dar știi care a fost una dintre cauzele mult mai des întâlnite ale eșecului? În 35% dintre analizele postume studiate, cercetătorii au detectat răspunsul „Nu există nevoie pe piață".

Scanned with OKEN Scanner

Nimeni nu voia produsul sau serviciul pe care acele firme îl ofereau la vânzare.

Constatările acestea sunt atât surprinzătoare, cât și un pic cam dezamăgitoare – pentru că există mai multe moduri de a aprecia mărimea cererii, anterior lansării unui nou produs. Focus-grupurile oferă feedback de la potențialii clienți. Website-urile gen Kickstarter dau o șansă noilor idei să se întreacă în a atrage atenția și fondurile unor finanțatori, pe o arenă aglomerată. Tendințele căutărilor pe Internet oferă o indicație despre tipurile de produse și servicii pe care și le doresc oamenii.

Niciuna dintre aceste strategii nu elimină complet riscul de cerere insuficientă, dar pot să-l reducă drastic.

De fapt, hai să facem un experiment. Folosind Ahrefs, instrumentul de cercetare pentru cuvinte-cheie, hai să vedem câți oameni scotocesc internetul în căutarea unor tipuri diferite de pixuri sau stilouri:

- Cuvântul „pixuri" produce aproximativ 160 000 de căutări la nivel global în fiecare lună.
- Termenul „instrumente de caligrafie" produce 28 000 de căutări.
- „Pixuri cu gel", de asemenea 28 000.
- Termenii „pixuri personalizate" și „pixuri de firmă" produc împreună 25 600 de căutări.
- Cuvântul „stilouri" produce 20 000.
- „Stilouri de fițe" și „stilouri de lux" adună împreună 19 100 de căutări.
- „Pixuri cu gumă" vin tare din urmă cu 19 000 de căutări.

Bun, acum te rog să ghicești câți oameni dau căutare după „pixuri pentru femei".

Scanned with OKEN Scanner

600 pe lună.

În Statele Unite, nu sunt decât 250 pe lună.

Cam tot atâția oameni vei găsi, probabil, luând masa într-un singur restaurant – deloc suficient ca să susțină lansarea unui produs nou și important.

Se mai miră cineva că BiC pentru Ea a eșuat?

Printr-un simplu demers de documentare la modul general, am ridicat mari dubii asupra atractivității pixurilor pentru femei. De asemenea, am identificat idei de produse alternative care par să aibă mai mult potențial.

De reținut: este important să nu uităm niciodată că probabilitățile bazate pe statistici se supun impactului produs de oamenii care au luat decizii îndoielnice în propriile proiecte.

Dacă 35% dintre eșecurile start-upurilor au la origine o lipsă de cerere din partea consumatorilor, închipuie-ți cât de mult ți s-ar îmbunătăți șansele (comparativ cu media raportată) dacă ai aprecia dimensiunea cererii *înainte* de lansarea produsului și dacă ai pune în aplicare numai ideile validate.

Probabilitățile presupun în general că tu pornești de la zero.

Miracolul pe gheață a fost numit, ei, da, o minune. Dar o realizare sportivă mult mai improbabilă a apărut în fotbalul european profesionist, când clubul Leicester City Football a uluit lumea și a cucerit trofeul de campioană a primei divizii din Anglia – Premier League.

Așa cum am aflat mai devreme, până și o perspectivă pesimistă asupra șanselor naționalei americane de hochei îi dădea acesteia un raport al cotelor de 1 000:1 în privința câștigării aurului olimpic. Numere care par de-a dreptul promițătoare,

Scanned with OKEN Scanner

comparativ cu situația în care se afla Leicester City. Într-o ligă fără plafon de remunerare a jucătorilor și concurând împotriva unor echipe care cheltuiau de zece ori mai mult ca să-i atragă pe cei mai buni jucători, FC Leicester City a deschis sezonul 2015-2016 cu un raport al cotelor de 5 000:1.

La vremea aceea, agentul de pariuri William Hill oferea o cotă similară și pentru următoarele evenimente:

- Elvis este descoperit în viață.
- Sunt aduse dovezi că există Omul Zăpezilor Yeti sau Monstrul din Loch Ness.
- Kim Kardashian devine președinta SUA în 2020.
- Barack Obama devine jucător de crichet pentru Anglia după terminarea mandatului de președinte al SUA.

Micuța și slab finanțata echipă din Leicester a realizat însă aparent imposibilul, terminând sezonul cu 23 de victorii, 3 înfrângeri și 12 egaluri, punând capăt unei perioade de 20 de ani în care campionatul fusese câștigat de unul sau altul dintre aceleași patru cluburi cu bani grei.

Martin Tyler, comentatorul meciului decisiv, a rezumat astfel explozia de bucurie resimțită în mii de case și localuri unde microbiștii urmăreau cu sufletul la gură desfășurarea partidei: „Cea mai frumoasă poveste spusă vreodată își are propriul final fericit. Cenușăreasa competiției poartă acum, fără nicio discuție, coroana de regină".

Această poveste uluitoare a fost spusă și analizată de o serie întreagă de oameni foarte deștepți, dar aproape toate aceste relatări lasă afară din discuție unul dintre cele mai fascinante detalii.

Deși este adevărat că Leicester City a început sezonul cu un raport al cotelor de 5 000:1, șansele ei nu erau în niciun caz

Scanned with OKEN Scanner

acestea, când se apropia sfârșitul campionatului. De fapt, pe la jumătatea lui, cota echipei crescuse la 16:1. Iar când se pregătea pentru ultimele șase meciuri, cota atinsese un incredibil raport de 1:5. În termeni probabilistici, pe parcursul sezonului, Leicester City a trecut de la o șansă de 0,02% să cucerească titlul, la una de 80%.

Voi explica o parte din calculele matematice un pic mai târziu în cuprinsul capitolului, dar pentru moment este important să-ți dai seama că orice fărâmă de progres pe care ai înregistrat-o deja în direcția scopurilor urmărite ți-a crescut probabilitatea de reușită. Șansele de a termina cu bine un maraton arată complet altfel pentru cineva care se află deja aproape de jumătatea cursei, față de cineva care acum caută să-și cumpere niște pantofi de alergare. Dar ratele de bază nu se actualizează de fiecare dată când ai mai făcut un pas înainte. Deci iată încă un motiv care face ca șansele tale unice de succes să poată fi mult diferite de ceea ce dă de înțeles probabilitatea statistică.

◇ ◇ ◇

Ca să rezum, sunt de acord cu majoritatea colegilor care spun că ființele umane sunt predispuse la atitudini părtinitoare și erori de judecată, când vine vorba să prevadă viitorul. Cu siguranță e posibil să te înamorezi peste măsură de propriile idei, să-ți supraestimezi probabilitatea de succes și, drept rezultat, să iei decizii care te vor costa scump.

Dar, într-o lume unde mulți oameni se luptă periodic cu sentimentul îndoielii de sine, aș fi de părere că este de asemenea foarte posibil să-ți subestimezi șansele de succes și să ratezi ocazii incitante. Dacă primii antrenori de baschet ai lui Chet

Scanned with OKEN Scanner

Holmgren nu i-ar fi recunoscut imensul potențial, puștiul înalt care plângea mereu după ședințele de antrenament ar fi ratat șansa de a câștiga milioane de dolari și de a deveni un sportiv profesionist celebru.

De asemenea, cred și că antidotul la subiectivisme nu este să cauți pur și simplu ratele de bază. Aceste statistici, când corespund realității, sunt esențiale pentru autoritățile guvernamentale și organizațiile care servesc grupuri mari de oameni, dar nu au aceeași utilitate la nivel individual, pentru cei care urmăresc obiective foarte specifice. Nu te îndemn să ignori sau să nu ții seama de niște date bune, când ele sunt disponibile, dar vreau să te învăț un mod nou de a-ți aprofunda înțelegerea despre cât de probabil este să-ți atingi un țel.

Vorbesc despre un cadru de referință sau model care:

- Îți recunoaște abilitățile și resursele unice.
- Nu este tras în jos de alegerile mai puțin decât optime ale altor oameni.
- Te obligă să-ți înfrunți măcar unele dintre subiectivisme.
- Face să-ți fie mai ușor să ceri feedback și să-ți testezi propriile ipoteze.
- Te ajută să devii mai deștept de-a lungul timpului.
- Îți permite să ții evidența progresului înregistrat în urmărirea obiectivelor tale importante.

Hai să punem bazele modelului.

Aceasta va fi porțiunea cea mai „matematizată" a cărții, dar este scurtă și ușor de înțeles, dacă te implici perseverent și mă însoțești în călătoria învățării. Ține minte că și eu sunt doar un consultant – nu un matematician.

Ești gata?

Scanned with OKEN Scanner

Cinci lucruri pe care trebuie să le știi despre probabilitate

Întrebare de baraj: la o aruncare corectă de monedă, care sunt șansele să obțin cap?

Dacă ai răspuns 50%, înseamnă că am pornit cu dreptul.

Întrebare de revenire: dacă arunc de trei ori la rând aceeași monedă, care sunt șansele să obțin cap de trei ori la rând?

Poate te gândești că unicul mod de a afla ar fi prin încercări repetate, dar de fapt există o soluție matematică simplă. Iei șansele fiecărui eveniment separat și le înmulțești.

La prima aruncare, probabilitatea să obții cap este de 50%.

La a doua aruncare, probabilitatea este de 50%.

Iar la a treia aruncare, probabilitatea este de 50%.

Așadar, ca să găsim probabilitatea a trei aruncări cap consecutive, înmulțim 0,5 cu 0,5 și cu 0,5.

Rezultatul, adică 0,125, ne spune că există o șansă de 12,5% ca evenimentele celor trei rezultate cap să se producă.

Obiectivele noastre în viață sunt de obicei mai complicate decât aruncatul unei monede de trei ori la rând, dar principiul fundamental rămâne același.

IDEEA-CHEIE NUMĂRUL 1
Șansele tale de a atinge un obiectiv pot fi calculate ca produsul dintre cotele de reușită ale fiecărui pas necesar.

◇ ◇ ◇

Hai să ne imaginăm că ești un muzician aspirant la glorie și ți s-a făcut o ofertă foarte tentantă: șansa de a cânta la marea deschidere a unui local, pentru mai mulți bani decât câștigi de

Scanned with OKEN Scanner

obicei într-o lună. Managerul clubului vrea să angajeze o trupă pentru seara marelui eveniment, iar tu deocamdată cânți mai mult solo. S-ar putea totuși să reușești să aduni în timp util câțiva instrumentiști care să te acompanieze. Iar dacă îți iese figura, răsplata va fi imensă. Dar, dacă nu te ții de cuvânt și managerul nu primește lucrul pentru care a dat banii, reputația ta cu alte localuri din zonă va primi o grea lovitură. Ce-ar trebui să faci? Să accepți invitația sau să insiști pentru o reprezentație solo mai târziu, într-o zi când nu contează atât de mult reacția publicului?

Îți urez noroc, dacă vrei să cauți rate de bază pentru acest scenariu extraordinar de specific, însă vestea bună ar fi că n-ai nevoie de ele. Poți estima cât de probabil este ca tu să mobilizezi la timp o trupă de instrumentiști, înmulțind șansele de a găsi un baterist cu cele de a găsi un chitarist și cu cele de a găsi un basist.

(Pentru exemplele din acest capitol voi apela la numere simple, ca să fie mai ușor să ilustrez ideile principale.)

Să presupunem că deja cunoști o mulțime de chitariști talentați. Ești 90% sigur că poți să recrutezi unul. Cu basiștii treaba e ceva mai complicată. Dar ești 70% sigur că poți face rost de unul, dacă îți întrebi prietenii și îi rogi să-ți facă cunoștință cu câțiva candidați. Găsirea unui baterist este partea unde situația s-ar putea să devină foarte dificilă. Bateriștii nu prea sunt la fel de mulți, deci există o cerere mare pentru unii care chiar se pricep. Va fi nevoie de ceva muncă din partea ta, ca să găsești pe cineva disponibil, cu atât de puțin timp înainte, dar, dacă apelezi la toți cei care îți sunt datori cu o favoare, ești 60% sigur că poți rezolva problema.

Ceea ce înseamnă că probabilitățile individuale sunt de 90%, 70% și 60%.

Ca numere, arată foarte bine.

Scanned with OKEN Scanner

Care sunt șansele ca tu să aduni laolaltă o trupă completă?

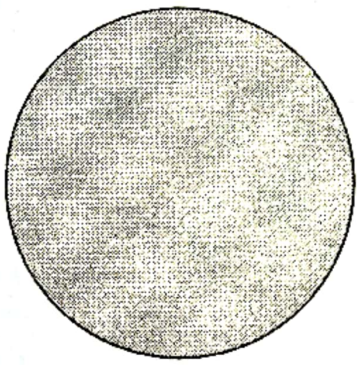
Ca să aflăm, nu trebuie decât să înmulțim 0,9 cu 0,7 și cu 0,6.

Din păcate, rezultatul este 0,378 – adică 37,8%.

Te surprinde rezultatul? Ai trei cerințe care, luate separat, au mai multe șanse să fie îndeplinite decât să nu se materializeze. Dar tu ai nevoie ca toate trei să iasă bine. Cu o șansă de 62,2% pe ansamblu, ne așteptăm ca tu să-ți faci apariția cu o trupă incompletă, să-ți strici iremediabil relația cu managerul clubului și să-ți pătezi reputația pe scena muzicală locală.

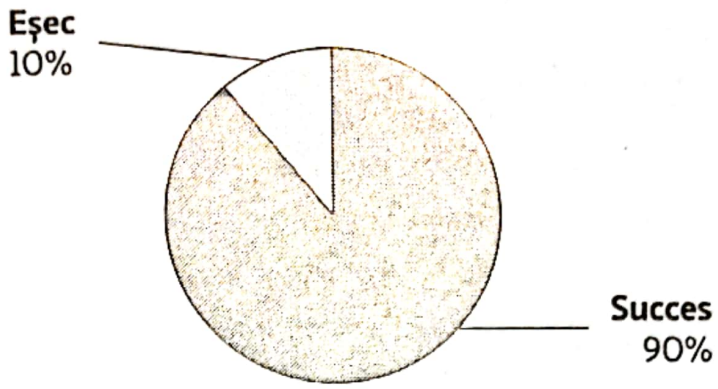
În caz că te simți tentat să-mi pui la îndoială calculele matematice, uite un exemplu vizual al mecanismului de calcul.

Fără condiții prealabile obligatorii, probabilitatea ca tu să atingi acest obiectiv ar fi de 100%:

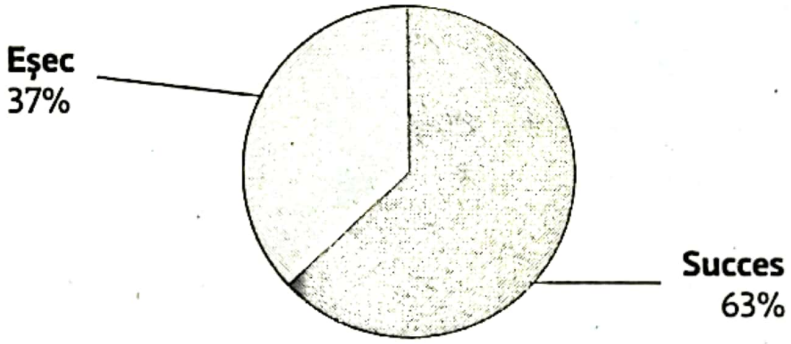


Dar tu ai nevoie de un chitarist principal și șansele să găsești unul în timp util nu sunt decât de 90%. Acum, probabilitatea de succes arată așa:

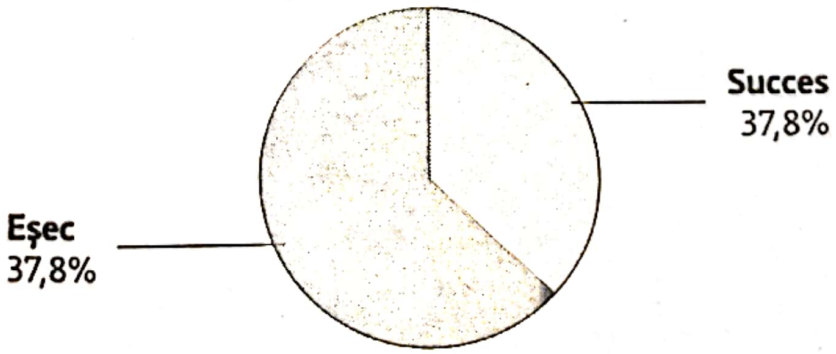
Scanned with OKEN Scanner



Ai nevoie și de un basist, iar șansele să poți recruta un asemenea instrumentist nu sunt decât de 70%. Dacă eliminăm 70% din șansele tale de succes de mai înainte, rezultă ce se vede mai jos:



În ultimul rând, ai nevoie de un baterist, dar nu ești decât 60% sigur că poți găsi unul. 60% din șansele tale cele mai recente arată așa:



Scanned with OKEN Scanner

Mă urmărești? Bun, acum, că am lămurit prima noastră idee-cheie, hai să descoperim încă patru, explorând alte exemple ipotetice.

◊ ◊ ◊

Vrei să te faci pompier în New York. Deja ai trecut cu brio examenul scris, dar testul de condiție fizică e cu totul altă mâncare de pește. Conform ghidului cu instrucțiuni de pregătire, testul va cuprinde opt probe:

1. Cățărat pe scară purtând o greutate de 35 de kilograme.
2. Desfășuratul furtunului.
3. Căratul echipamentului.
4. Ridicarea și extinderea scării telescopice.
5. Forțarea unei uși cu ajutorul unui baros de 3,5 kilograme.
6. Acțiune de căutare care presupune mersul târâș pe o porțiune de cel puțin 20 de metri.
7. Acțiune de salvare care presupune să tragi după tine un manechin cu greutatea de 75 de kilograme.
8. Străpungerea și smulgerea unui tavan.

Ca să iei testul, trebuie să efectuezi toate aceste acțiuni în 10 minute și 20 de secunde (sau mai puțin).

Probele de la 1 la 6 și proba 8 nu ți se par deloc dificile sau complicate. Ești 90% sigur că poți să le duci până la capăt pe fiecare. (Nu uita că mențin numerele cât mai simple!)

Proba cu trasul furtunului după tine va fi clar una de forță și rezistență, dar te-ai antrenat deja pentru chestia asta. Ce te îngrijorează e cea cu salvarea manechinului care cântărește 75

Scanned with OKEN Scanner

de kilograme. Nu ești decât 30% sigur că vei reuși să termini la timp această probă.

Scrise pe hârtie, probabilitățile sarcinilor tale individuale sunt următoarele:

90% 90% 90% 90% 90% 90% 30% 90%

Majoritatea acestor numere arată chiar foarte bine. Care sunt șansele tale să treci cu bine testul de condiție fizică pentru a deveni pompier?

Dacă faci calculele matematice, vei constata că răspunsul este 11,9%.

În esență, pornim de la șansele de succes ale evenimentului cu cele mai mici șanse de reușită (30%) și luăm 90% din ele. Pe urmă luăm 90% din noul număr și repetăm operația până ce am adunat toate probele testului.

Ah, dacă am putea să facem ceva în privința probei cu numărul 7 – târâtul manechinului de 75 de kilograme! Dacă ne-am debarasa de ea, șansele noastre de succes ar crește de peste trei ori!

IDEEA-CHEIE NUMĂRUL 2

Șansele tale de a atinge un obiectiv nu vor fi niciodată mai mari decât șansele evenimentului preliminar obligatoriu care are cele mai scăzute șanse de succes.

◇ ◇ ◇

Mai pe șleau spus, dacă chiar și un singur lucru improbabil trebuie să se întâmple pentru ca tu să-ți atingi scopul, probabilitatea totală de succes va fi una mică. Tocmai de aceea, în capitolul următor, când începem să manipulăm probabilitățile, vom acorda o atenție deosebită etapelor intermediare cu grad redus de probabilitate a reușitei.

Scanned with OKEN Scanner

Gândește-te la un obiectiv care se atinge în două etape și unde ai o șansă de 60% pe prima etapă și o șansă de 20% la a doua. Dacă un vrăjitor s-ar oferi să-ți crească șansele pentru oricare dintre cele două etape cu 10 puncte procentuale, ce etapă ai alege?

Creierul meu își dorește foarte mult să creadă că nu contează. Senzația este că impactul pe total ar trebui să fie același, indiferent de etapa aleasă, dar lucrurile nu stau așa.

Uită-te la calcule.

Șansele inițiale:

0,6 × 0,2 = 0,12 (12%)

Majorarea șanselor etapei 1 cu 10 puncte procentuale:

0,7 × 0,2 = 0,14 (14%)

Majorarea șanselor etapei 2 cu 10 puncte procentuale:

0,6 × 0,3 = 0,18 (18%)

Hai să scoatem la iveală încă o idee-cheie, cu ajutorul unui exemplu diferit.

Lucrezi pentru o companie care vinde gustări bio. Firma se pregătește să lanseze un nou amestec de fructe uscate și semințe și 100 de influenceri au fost de acord să-l promoveze pe canalele lor de social media (în schimbul unui comision). Șeful tău a promis că-ți va majora salariul dacă îi poți convinge pe toți cei 100 de parteneri să se țină de cuvânt și să ajute la crearea interesului pe piață.

Tu îți dorești majorarea de salariu. Deci le-ai comunicat influencerilor cât de important este să-și respecte angajamentul, ai parcurs personal, cu toți, pașii preconizați în planul de promovare, ai comunicat periodic cu ei să le amintești ce au de făcut și chiar i-ai ajutat să-și elimine din calendar orice potențiale conflicte în ziua lansării. Ai muncit din greu și, grație acestor eforturi, ești convins că fiecare partener are o probabilitate de 99% să promoveze efectiv noul produs.

Scanned with OKEN Scanner

Ce șanse ai să obții plusul acela de salariu?
Iată șansele ca fiecare etapă să se concretizeze:

99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99%
99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99%
99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99%
99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99%
99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99%
99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99%
99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99%
99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99%
99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99%
99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99% 99%

Nici că s-ar putea mai bine, nu-i așa?

De fapt, după ce faci calculele vei constata că probabilitatea de a obține mărirea de salariu este 36,6%.

Nu există decât o probabilitate infimă ca fiecare partener să te lase cu ochii în soare, dar, când este răspândită la nivelul a 100 de indivizi, riscul de eșec crește dramatic.

IDEEA-CHEIE NUMĂRUL 3

Toate celelalte condiții rămânând neschimbate, cu cât sunt mai multe etape care trebuie să meargă bine pentru ca tu să reușești, cu atât îți scad șansele de succes.

◊ ◊ ◊

Dacă te-ai simțit vreodată decepționat de rezultatele pe care le-ai obținut în viață, se prea poate să fi descoperit în acest moment o parte dintre motive. Posibil ca un obiectiv care ți se

Scanned with OKEN Scanner

pare promițător la prima vedere să devină surprinzător de improbabil când îl împarți în etape și faci calculele. Ceea ce este valabil mai ales când o etapă are șanse scăzute de succes sau când există o listă lungă de lucruri care trebuie să meargă bine pentru ca tu să-ți atingi obiectivul.

Ceea ce nu înseamnă totuși că trebuie să intri în panică. Este un motiv pentru care manipulăm probabilitățile și spre care ne vom întoarce în capitolul următor. Dar putem începe chiar de pe acum să reflectăm mai inteligent și mai proactiv la scopurile și căile pe care ni le alegem.

Dacă drumul tău actual spre succes impune o listă lungă de condiții prealabile obligatorii, s-ar putea să ai de câștigat dacă alegi o cale diferită, cu mai puțin etape.

Hai să revedem în alte condiții exemplul cu mărirea de salariu.

Ți s-a oferit o mărire de salariu dacă poți să-i determini pe toți cei 100 de influenceri să promoveze noul mix bio de fructe uscate și semințe pe care îl va lansa compania unde lucrezi. Am estimat că nu ai decât 36,6% șanse să-ți închei cu succes misiunea. Dar, te rog să observi, acestea nu sunt singurele tale șanse de a obține o mărire de salariu până la sfârșitul anului. E vorba doar de probabilitatea ta de reușită în privința acestei căi particulare de a-ți atinge scopul.

O posibilitate ar fi să contracarezi oferta șefului tău, propunând ca mărirea de salariu să se bazeze pe atingerea unui obiectiv concret de venituri în ziua lansării. Dacă alegi un număr-țintă în privința căruia crezi că există șanse de 50/50, îți vei fi crescut probabilitatea de a obține ceea ce îți dorești.

Dacă obiectivul tău impune ca o etapă sau un eveniment foarte improbabil să se concretizeze într-un anumit fel, care este necesar, poate ar fi cazul să alegi o cale de îndeplinire

Scanned with OKEN Scanner

diferită – sau să faci tot ce poți pentru ca etapa respectivă să fie validată în avans.

De exemplu, să zicem că încerci să-ți deschizi un punct de vânzare a înghețatei la cornet în suburbia în care locuiești. În zonă există deja mai mulți concurenți consacrați, dar tu te-ai gândit la un mod prin care să te diferențiezi: vei oferi înghețată la cornet asezonată cu un pic de alcool (clienților care au vârsta legală). Ca să fie posibilă ideea ta, va trebui să obții o licență de vânzare a băuturilor alcoolice, de la autoritățile statale, și tu știi deja, fiindcă ți-ai făcut temele, că obținerea ei ar putea fi o treabă dificilă. Cronologic vorbind, va trebui să înființezi mai întâi o entitate juridică și poate chiar să dispui de un loc de vânzare, pentru a putea depune dosarul de cerere a licenței, dar, înainte de a parcurge aceste etape potențial cronofage și costisitoare, ți-aș recomanda să iei legătura cu biroul sau serviciul sau cum s-o numi autoritatea de acordare a licențelor pentru comerțul cu alcool, să explici ce vrei și să încerci să obții o aprobare de principiu, neoficială. Dacă discuția ta cu persoana de acolo nu merge bine, poți să cauți modalități mai eficiente de a-ți deschide un punct de vânzare a înghețatei la cornet care să fie diferențiat de concurență sau să îți alegi un obiectiv complet separat.

De regulă, ne organizăm căile spre succes în ordinea lor logică sau cronologică. Pot să înțeleg atracția câștigului mai mare, dar, în loc să mă concentrez pe cel mai mare pește din lac, mie îmi place să mă concentrez pe cea mai mică probabilitate de a-l prinde. Reașezarea etapelor de parcurs, când se poate, de la cea mai puțin probabilă la cea mai probabilă, este un mod deștept de a proceda, fiindcă te face să „eșuezi din timp" – ceea ce te ajută să limitezi costurile eșecului și să identifici mai repede obiectivele pe care poți să ți le asumi cu maximă siguranță.

Scanned with OKEN Scanner

◇ ◇ ◇

Să ne mai uităm la încă două idei-cheie, înainte de a pătrunde în lumea minunată a îmbunătățirii șanselor noastre prin manipularea probabilităților.

Ceva mai devreme am făcut niște calcule ca să aflăm probabilitatea să obținem cap la aruncarea unei monede de trei ori la rând. Înmulțind 0,5 × 0,5 × 0,5, am văzut că există 12,5% șanse să se întâmple.

Dar hai să zicem că vrei să-l ușurezi de niște bani pe un prieten. Arunci moneda și cade cap. Mai arunci o dată – iar cap. Deci îi spui amicului tău: „Pun pariu că data următoare când dau cu banul, o să cadă iar cap, deși șansele de a cădea cap de trei ori consecutiv nu sunt decât de 12,5%".

Afirmația de mai sus este adevărată, dar nu reflectă corect situația ta.

Deja ai la activ două aruncări cap:

0,5 × 0,5 × 0,5

Prin urmare, nu mai trebuie să știi decât șansele de a arunca o dată cap.

Răspunsul, 50%, este de patru ori mai bun decât i-ai dat de înțeles prietenului tău.

IDEEA-CHEIE NUMĂRUL 4

De fiecare dată când finalizezi o etapă de pe calea către realizarea scopului tău, șansele de succes vor crește.

Dacă duci la bun sfârșit un pas deosebit de puțin probabil, impactul poate fi unul enorm.

De exemplu, ca să ajungă în turneul final (playoff) al campionatului de baschet NBA, o echipă trebuie să câștige patru serii de câte șapte partide. În 2021, echipa Phoenix Suns s-a întrecut

Scanned with OKEN Scanner

cu Los Angeles Lakers în prima rundă a turneului și a ieșit victorioasă. Când s-a întâmplat acest lucru, șansele ei de a câștiga titlul s-au dus de la 60:1 până sus de tot, la 8:1, cu toate că mai avea de jucat cu trei echipe adversare. De ce? Pentru că Lakers era campioana en-titre. Învingând-o, Phoenix Suns realizase una dintre cele mai improbabile etape de pe calea spre titlu.

◊ ◊ ◊

Hai să descoperim ultima noastră idee esențială discutând despre un obiectiv pe care îl vânează mulți oameni cu spirit creator.

Imaginează-ți că visul vieții tale este să scrii un roman și să-l vezi publicat de o editură cu tradiție. Recent, ai aflat că s-ar putea să dispui de un avantaj în fața concurenței: fosta ta colegă de cameră din primul an de facultate, care pe vremea când stăteați împreună părea că vrea să-și ia licența în aruncatul mingilor de ping-pong în pahare cu bere, a absolvit cu o diplomă de limba și literatura engleză, după care a devenit o agentă literară de succes. Ea își amintește cât de mult îți doreai să publici un roman și întotdeauna i-au plăcut la nebunie povestirile pe care i le arătai.

„Scrie o carte întreagă!", insistă ea. „Iar după ce ai terminat-o, voi încerca să obțin pentru tine un contract cu o editură."

Te tentează ideea, dar în momentul de față lucrezi ca redactor tehnic pentru o companie de aparatură electronică și mai ai și doi copii acasă. Eziți să-ți distragi atenția și timpul de la muncă și de la familie, pentru ceva care s-ar putea să nu-ți reușească, așa că decizi să dai o căutare pe Google după probabilitatea de a publica un roman – și găsești mai multe articole care afirmă că șansele omului mediu sunt de 1–2%. Având în vedere o asemenea probabilitate scăzută, hotărăști să-i spui prietenei tale că nu, mulțumesc.

Scanned with OKEN Scanner

Înainte de a trimite e-mailul acela, hai să analizăm situația mai în detaliu. Adu-ți aminte, șansele tale pe ansamblu nu sunt altceva decât șansele realizării fiecărei etape individuale, înmulțite între ele.

Așa cum împărțirea unui proiect mai mare în sarcini mai mici face ca demersul să pară mai puțin intimidant raportat la efortul depus, același lucru este valabil și din perspectiva probabilității.

Hai să segmentăm obiectivul publicării unui roman în următoarele etape:

Etapa 1: Scrii un manuscris care merită să fie publicat.

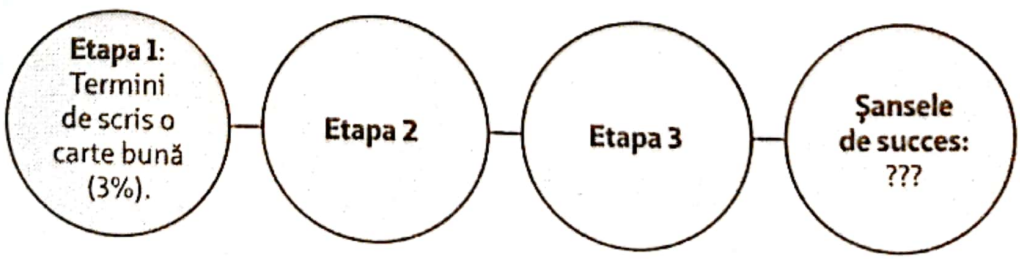
Etapa 2: Convingi un agent literar cu influență să te reprezinte.

Etapa 3: Te asociezi cu agentul tău cel influent ca să convingeți împreună o editură să-ți ofere un contract.

Acum trebuie să estimăm șansele ca fiecare etapă să se concretizeze. Pentru a face acest exemplu mai valoros din punct de vedere didactic, hai să începem prin a încerca să aflăm ratele de bază.

Ține minte, ratele de bază nu sunt neapărat șansele tale. Ele sunt ce spune internetul că ar fi șansele pentru o persoană obișnuită.

Conform unui website care poate să fie sau să nu fie credibil, observ că doar 3% dintre cei care încep să scrie un roman ajung în final să-l termine. Nu toate manuscrisele sunt demne de a fi publicate, dar, ca să nu complicăm lucrurile, vom lua 3% probabilitatea estimată de succes pentru Etapa 1.

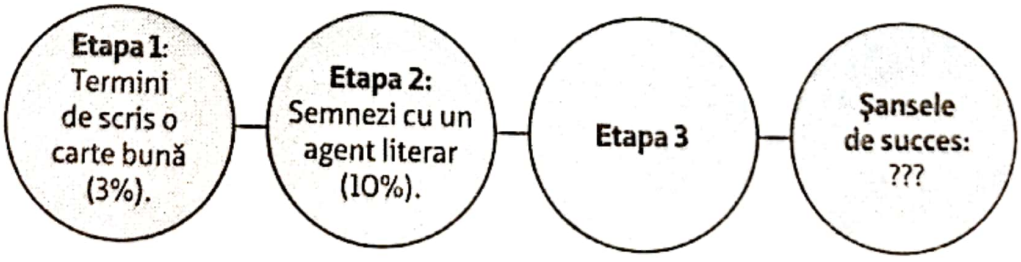


Scanned with OKEN Scanner

Când dau căutare după „șansele de a fi acceptat de un agent literar", instrumentul AI de rezumare al Google scrie: „Șansele ca un autor să fie acceptat de un agent literar sunt între 1 la 3 000 și 1 la 6 000. Însă unii agenți nu acceptă decât mai puțini autori, deci șansele de a fi acceptat sunt mai aproape de 1 la 1 000."

Dacă te doare capul când citești chestia asta, nu-ți face griji, fiindcă nu tu ești problema. Această absurditate ilustrează splendid de ce detest să apelez la internet când vreau să aflu probabilități. Și, stai, ce urmează arată și mai prost. Studiind articolul individual din care s-a inspirat ciudățenia de rezumat, constat că majoritatea numerelor de acolo se bazau pe o „logică" de felul următor: „Unii agenți nu acceptă decât una din fiecare 1 000 de propuneri. Prin urmare, șansele tale de a fi acceptat de un agent sunt de 1 la 1 000." (Am parafrazat.)

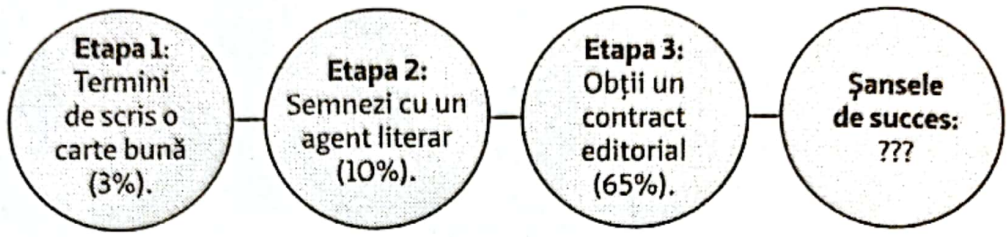
Probabil că poți deja să sesizezi defectul din acel raționament. Ce se întâmplă când faci mai multe încercări? Ar fi o nebunie să scrii o carte întreagă și pe urmă să i-o propui doar unui singur agent. Pentru exemplul nostru, voi presupune că autorul mediu aspirant la glorie se va adresa unui cârd întreg de agenți și că are aproximativ 10% șanse să fie acceptat de unul dintre ei.



Pentru al treilea și ultimul pas, „te asociezi cu agentul tău ca să convingeți o editură să-ți ofere un contract", găsesc online

Scanned with OKEN Scanner

o gamă largă de probabilități. În cazul acestui exemplu ipotetic, vom merge cu o probabilitate de 65%, care este un standard remarcabil, dar posibil, pentru un agent pretențios și bine poziționat în lumea editorială.



Iată obiectivul nostru defalcat pe etape, cu numerele aferente:

Etapa 1: Scrii un manuscris care merită să fie publicat (3%).

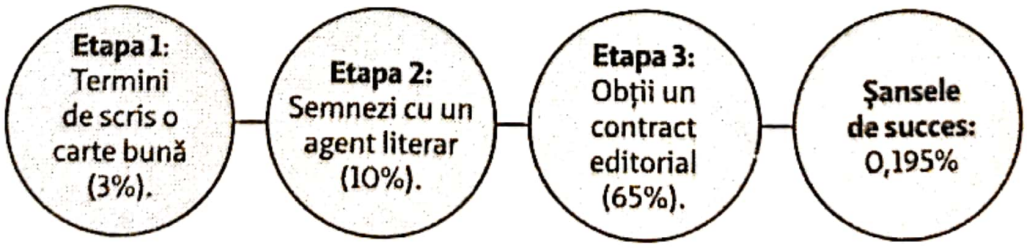
Etapa 2: Convingi un agent literar cu multă influență să te reprezinte (10%).

Etapa 3: Te asociezi cu agentul tău cel influent ca să convingeți împreună o editură să-ți ofere un contract (65%).

Pe baza acestor numere, estimăm că romancierul aspirant mediu are 0,195% șanse de succes.

Ceea ce este de fapt mai prost, și nu cu puțin, decât ce am găsit inițial online, adică 1–2%.

Pentru fiecare 500 de indivizi aflați în această situație, ne-am aștepta ca aproximativ 1 să reușească și 499 să eșueze undeva pe drum. Iată ce numim „șanse slabe".



Scanned with OKEN Scanner

Nu te panica totuși! Hai să ajustăm numerele pentru a ține cont de situația ta particulară, începând cu Etapa 1.

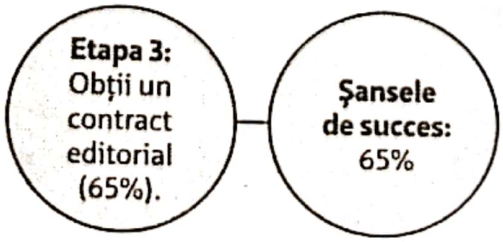
Ține minte că șansele tale totale de succes nu pot fi niciodată mai mari decât șansele celei mai improbabile etape ale tale.

Acea probabilitate de 3% să termini un manuscris bun te împinge în jos. Și, din moment ce ești un scriitor bun, succesul tău va depinde mai mult de alegere decât de șansă. E demn de remarcat că 97% dintre scriitori renunță să-și mai termine romanele, dar asta nu înseamnă că și tu trebuie să faci la fel. Poți să te ambiționezi, să termini ce ai început și chiar să iei măsuri proactive pentru a te asigura că nu vei renunța pe parcurs.

Dacă un autor aspirant mediu poate să ducă la bun sfârșit Etapa 1, șansele de a-și publica romanul urcă la 6,5%. Adică diferența dintre 1 din 500 și 1 din 15! Ce îmbunătățire enormă!

E de aproape 31 de ori mai bine decât cu numerele pe care le aveam înainte, dar tot un eșec previzibil.

Însă tu nu ești un autor aspirant mediu. Deja ai un agent literar care așteaptă să te reprezinte. Poți să ștergi și Etapa 2 din calcule.



Scanned with OKEN Scanner

Cu doar Etapa 3 rămasă, șansele tale de a-ți realiza visul de o viață urcă vertiginos la 65%.

S-ar putea să merite efortul de a scrie cartea aceea.

IDEEA-CHEIE NUMĂRUL 5

Dacă ai un avantaj chiar și într-o singură etapă improbabilă, șansele tale ar putea fi complet diferite de cele ale unei persoane obișnuite.

◊ ◊ ◊

Acum ai o înțelegere mai bună a modului în care funcționează șansele.

Ele sunt un produs al unor probabilități mai mici, iar descompunerea obiectivelor în părțile componente poate să scoată la iveală o sumă de aspecte utile. Procedând astfel, pui totodată bazele manipulării probabilităților.

Dar, înainte de a trece la acest subiect, s-ar putea să constați că ai dificultăți cu încă o obiecție.

Se prea poate să nu-ți dai seama precis ce etape concrete trebuie să parcurgi spre obiectivul pe care ți l-ai propus. Multă lume întâmpină aceeași problemă. Te voi învăța strategii de descoperire a etapelor în următoarele două capitole.

S-ar putea să te simți încă blocat în nuanțele eretice ale abordării mele. A-i invita pe oameni să se documenteze singuri și să-și facă propriile estimări este, desigur, ceva neobișnuit. Și voi fi primul care recunoaște că este o abordare imperfectă.

Dacă scapi din vedere etape importante, calculele se vor da peste cap.

Dacă îți supraestimezi sau îți subestimezi șansele pentru o etapă individuală, calculele se vor da peste cap.

Dacă faci greșit calculele, rezultatul se va da peste cap.

Scanned with OKEN Scanner

Dar...

Cu cât exersezi, cu atât poți să limitezi aceste greșeli, iar eu îți voi furniza repere care te vor ajuta să le eviți cu totul pe multe dintre ele.

În plus, prin simplul fapt că le arăți altora diagrama ta a succesului (o variantă mai explicită a ceea ce ai văzut în acest capitol), poți să-ți verifici munca și să-ți testezi ipotezele.

Și, așa cum am văzut deja, când ești obligat să ții cont de tot ce trebuie să meargă bine pentru a-ți atinge un scop, vei constata deseori că șansele tale de succes pe ansamblu arată surprinzător de scăzute – cel puțin înainte să aplici manipularea probabilităților. Nu e un model care privește totul în culori trandafirii, menit să le dea aripi celor prea încrezători, ci, mai degrabă, un test de confruntare cu realitatea. Iar spre deosebire chiar și de cele mai precise rate de bază, e un test cu care poți lucra efectiv.

Tocmai ai parcurs partea ce mai apropiată de matematică a acestei cărți. Cum spuneam în capitolul anterior, fiecare obiectiv pe care îl urmărești are ascunse în spate două numere: o probabilitate de succes și o probabilitate de eșec. Acum, că ai început să înțelegi cum să-ți faci o idee despre acele numere, a venit momentul să înveți cum să le modifici.

Scanned with OKEN Scanner

3 | Cum se creează o diagramă a succesului

În 2015, pe o plajă însorită din Tulum, în Mexic, o femeie tânără pe nume Lacy se lupta cu o decizie grea. Concurentă în sezonul întâi al emisiunii de reality dating *Bachelor in Paradise* a postului ABC, se vedea înconjurată de nisip alb, valuri albastre, palmieri verzi și un cârd exuberant de bărbați singuri, în șorturi de baie, care abia așteptau să-și întâlnească marea dragoste. Era o poziție de invidiat, iar situația lui Lacy devenea tot mai bună. Producătorii îi dăduseră ocazia de a scoate un bărbat la o cină romantică. Partea grea era pe cine să invite.

Opțiunea 1 era Marcus – un tip arătos, cu ochii albaștri, manager al unui centru de medicină sportivă din Alberta, în Canada.

Opțiunea 2 era Robert – un tip înalt și musculos, întreprinzător din Glendale, California.

Pentru că emisiunile TV de acest fel sunt structurate în jurul conținutului dramatic, nu al bunului-simț logic, Lacy nu putea să ceară decât o singură întâlnire. Iar bărbatul pe care ea nu-l alegea urma probabil să fie scos din emisiune și trimis acasă, smuls din viața ei pentru totdeauna (sau măcar până se terminau filmările).

Întrebată pe cine avea de gând să invite, Lacy a recunoscut că îi venea foarte greu să se hotărască. Amândoi păreau să fie niște tipi foarte faini. După o scurtă pauză, Lacy s-a uitat direct în obiectivul camerei de filmat și a spus un lucru care acum

Scanned with OKEN Scanner

deține un loc special în istoria televiziunii de tip reality show: „Nu știu pe cine să invit. Sunt împărțită 80/40."

Bun, eu nu-mi propun aici să mă iau de nimeni. Trimite-mă pe o plajă mișto, cu consumație nelimitată la bar, vâră-mi în față un aparat de filmat și îți garantez că nici cifrele mele n-ar fi mult mai bune.

Dar, dacă vrem să ne sporim șansele de succes, trebuie mai întâi să recunoaștem existența unei ultime idei-cheie în privința probabilităților:

Când vine vorba de viitorul unui eveniment anume, probabilitățile tuturor rezultatelor posibile însumează exact 100% – nu mai mult.

Da, toți am avut parte de cel puțin un antrenor sau un mentor care ne-a îndemnat să ne utilizăm în proporție de 110%.

Și, da, există situații în viață unde procentajele peste 100 sunt absolut valabile. Dacă toneta ta cu limonadă a încasat ieri 10 dolari și astăzi 40, înseamnă că ai înregistrat realmente o creștere de 400%.

Dar, când vine vorba de probabilități, nu există 80/40.

În schimb, există...

Regula de 100%

Imaginează-ți că dai cu banul și vrei să iasă cap. Șansele să se întâmple asta sunt de 50%, iar șansele să cadă pajură sunt 50%, deci adunate fac 100%.

Scanned with OKEN Scanner

Posibile rezultate nedorite:

Moneda cade pajură (50%)

Există o probabilitate de 50% să câștigi aruncarea cu banul și o probabilitate de 50% să pierzi.

Dacă îți plac jocurile pe roluri, gen *Dungeons & Dragons*, probabil că ai avut de-a face cu zarul în formă de piramidă cu 4 fețe. Seamănă cu zarul normal cu 6 fețe, doar că se oprește la 4 (ceea ce mă va ajuta pe mine să evit zecimalele). Hai să ne imaginăm că trebuie să dai un 4, numărul cel mai mare posibil la zarul piramidal. Presupunând că zarul este corect calibrat, cu greutatea uniform distribuită, vei avea o probabilitate de 25% să dai 1, o probabilitate de 25% să dai 2, o probabilitate de 25% să dai 3 și o probabilitate de 25% să dai acel 4 de care ai nevoie.

Posibile rezultate nedorite:

Zarul iese 1 (25%)

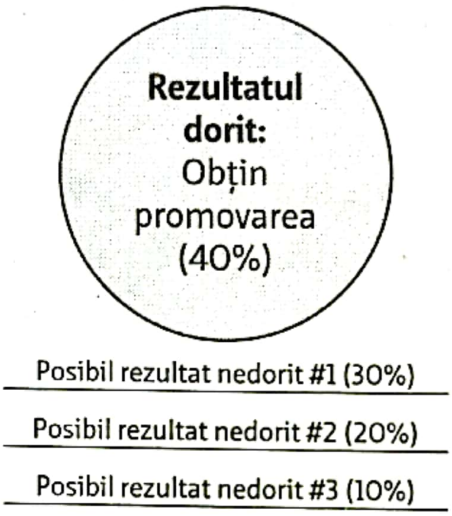
Zarul iese 2 (25%)

Zarul iese 3 (25%)

Scanned with OKEN Scanner

De data aceasta există o probabilitate de 25% să reușești și o probabilitate de 75% să nu reușești.

În viața reală e la fel. Dacă speri să demarezi o afacere de succes, să obții o promovare la care multă lume râvnește sau să scrii un roman bestseller, rezultatele posibile nu vor fi atât de binare ca la datul cu banul, adică ori cap, ori pajură. Dar, dacă poți să le identifici corect pe fiecare, împreună cu probabilitatea lor de materializare, numerele adunate vor da exact 100%.



Dacă totalul îți iese mai mare decât 100, înseamnă că ai supraestimat ceva, ca în exemplul cu 80/40. Dacă iese mai mic, înseamnă că ai subestimat ceva sau nu ai luat în considerare anumite rezultate posibile.

De ce este atât de important să înțelegem acest lucru? Pentru că schimbă modul în care ne gândim cum am putea să ne mărim șansele de a atinge obiective mari și importante, care înseamnă ceva pentru noi.

Când întreb instrumentul AI Gemini, de la Google, „Cum pot să-mi îmbunătățesc șansele de succes?", acesta extrage informații din milioane de cărți, website-uri și alte surse, ca să-mi ofere următoarele zece sugestii:

Scanned with OKEN Scanner

1. Îți definești succesul
2. Elaborezi un plan
3. Iei măsuri de acțiune
4. Îți dezvolți abilități esențiale
5. Muncești susținut și dedicat
6. Îți construiești un sistem solid de sprijin
7. Înveți din eșecuri
8. Rămâi adaptabil și flexibil
9. Îți sărbătorești realizările
10. Îți păstrezi o mentalitate pozitivă

Iată un rezumat cuprinzător al sfaturilor pe care oamenii le dau altor oameni doritori să-și crească șansele. Din punctul meu de vedere, e apă de ploaie. Nu mă opun niciuneia dintre recomandările de pe listă, dar niciuna dintre ele nu are un impact direct și cuantificabil asupra probabilității ca tu să-ți atingi obiectivul propus.

Dă-mi voie să-ți prezint o abordare mai deșteaptă.

Dacă ar fi să mă întrebi cum poți să-ți crești șansele de succes, eu nu ți-aș da zece chestii la întâmplare de făcut. Răspunsul meu ar fi simplu și la obiect: „Minimizează probabilitatea de a apariție a posibilelor rezultate nedorite".

Regula de 100% ne spune că, pentru orice obiectiv propus, probabilitățile tuturor rezultatelor posibile adunate laolaltă vor totaliza întotdeauna 100%.

Așa că dă-mi voie să-ți adresez o întrebare: pentru ca probabilitatea de concretizare a rezultatului dorit de tine să crească, ce anume trebuie neapărat să se întâmple cu probabilitățile de a obține rezultate nedorite?

Trebuie să scadă.

Dacă probabilitățile tuturor situațiilor viitoare posibile trebuie să dea împreună 100 de procente, atunci tu nu poți să faci

Scanned with OKEN Scanner

ca un rezultat să fie probabil, fără a le face pe altele mai puțin probabile. Probabilitățile sunt un joc cu sumă nulă.

Din clipa în care ai înțeles acest lucru, manipularea probabilităților tale devine ceva mai ușor de înțeles intuitiv.

După ce ți-ai fixat scopul dorit, tot ce mai trebuie să faci este:

- Să identifici potențialele rezultatele nedorite care ar putea să se întâmple în locul celui dorit de tine. (Aceste „PRN"-uri îți „mușcă" din probabilitatea de succes, ceea ce nu este cazul să tolerăm.)
- Să acționezi ca un pirat – dai iama în PRN-uri și le răpești din probabilitate.
- Să aduci probabilitățile pe care le-ai jefuit de la PRN-uri în partea ta de ecuație, mărindu-ți șansele de a obține ceea ce-ți dorești (practic, chestia asta se întâmplă automat).

Rezultatul? Poți să pierzi mai puțin, să câștigi mai mult și să-ți valorifici mai bine roadele succesului tău (resurse, contacte utile etc.) pentru a-ți crește șansele în proiecte ulterioare.

Fainâ chestie, nu? Este o metodă de urmărire a scopurilor care face călătoria mai plăcută și destinația mai accesibilă. Iar dacă o aplici consecvent, poți trece de la a fi cineva care *ar putea* să reușească la cineva care *ar trebui* să reușească.

Hai să-ți demonstrez conceptul general printr-un scurt exemplu.

Teleportare în sus pe scara corporatistă

Când am terminat facultatea, nu mă mulțumea ideea de a porni în carieră dintr-o poziție de debutant, așa că mi-am depus

Scanned with OKEN Scanner

dosarul pentru postul de manager de departament într-o organizație aflată în creștere rapidă. Recunosc că era un demers ambițios, dar am fost plăcut surprins să văd că mi se acordă un interviu. Pe parcursul unei zile întregi, candidații se întâlneau la sediu cu diverși lideri din companie care colaborau la luarea deciziei de angajare. Pregătindu-mă să înfrunt echipa de angajare, mi-au venit în minte trei posibile rezultate nedorite:

1. Nu primesc postul, pentru că echipa nu este convinsă că un tânăr de doar 21 de ani poate să conducă oameni de peste 50 și 60 de ani.
2. Nu primesc postul, pentru că nu sunt capabil să-mi diferențiez clar abilitățile față de cele cu care se prezintă ceilalți candidați.
3. Nu primesc postul, pentru că nu reușesc să comunic bine și să-i impresionez pe membrii echipei însărcinate cu decizia de angajare.

Posibile rezultate nedorite:

Respins fiindcă sunt prea tânăr

Respins din cauza abilităților mele

Respins din cauza personalității mele

Clar că probabilitatea mea de reușită nu era grozavă. Dar aveam o șansă și voiam s-o exploatez la maximum. Chiar și

Scanned with OKEN Scanner

atunci, mult înainte să creez modelul pas-cu-pas pe care urmează să-l înveți tu de la mine, știam că reducerea probabilității rezultatelor nedorite îmi va crește șansele de succes. Așa că am început să manipulez probabilitățile.

Pentru PRN #1, să fiu respins din cauză că eram prea tânăr, mi-am lăsat barbă, ca să arăt cât mai matur posibil. Fără fir de păr pe față, ai fi zis că sunt un puștan de 12 ani, iar una dintre lecțiile pe care le-am învățat la Hollywood este: „Nu contează câți ani ai; contează de câți ani arăți".

Pentru PRN #2, să fiu respins din cauza setului meu de abilități, trebuia să fac cumva încât să-i eclipsez pe ceilalți candidați. Ceilalți erau mult mai în vârstă decât mine, cu mai multă experiență și cu CV-uri mai bune. Ar fi greu de tot să-i înving prin comparație directă. Dar, dacă reușeam să fiu diferit și memorabil, s-ar fi putut să am o șansă. Așa că am încercat o chestie nebunească.

Am pus pe hârtie un plan detaliat cu exact ce voi face pentru a ajuta departamentul să-și valorifice potențialul complet. Pe urmă am mers la un centru de copiere și am legat pe spirală foile cu planul meu detaliat, ca să arate ca o carte, și am înmânat un exemplar tuturor celor cu care m-am întâlnit în ziua petrecută la compania angajatoare.

Față de ceilalți candidați, care și-au consumat interviul vorbind despre trecut, eu am venit cu un plan pentru viitor. După ce toată lumea a plecat acasă, obligându-i pe membrii echipei de angajare să lucreze apelând la memorie, am fost singurul candidat care lăsase răspunsuri ușor de revăzut. Totodată, broșura cu planul detaliat mi-a oferit posibilitatea să scot în evidență atuuri pe care întrebările de la interviu nu le revelaseră.

Pentru PRN #3, să fiu respins din rațiuni de incompatibilitate cu cultura organizațională, cheia problemei era să găsesc o modalitate de a intra în grațiile echipei. Ca să-l citez pe Jeffrey

Scanned with OKEN Scanner

Gitomer, un binecunoscut autor de bestsellere: „Toate celelalte condiții rămânând neschimbate, oamenii vor să facă afaceri cu prietenii lor. Când nu toate condițiile rămân neschimbate, oamenii vor în continuare să facă afaceri cu prietenii lor." Trebuia să creez o relație amicală cu potențialii mei colegi de muncă. Dar e greu să te integrezi printre oameni pe care nu-i cunoști, și cu atât mai puțin într-o echipă de oameni care deja se cunosc între ei. Așa că am încercat o idee pe care încă o mai folosesc și azi.

I-am trimis un e-mail persoanei mele de contact din firmă și am întrebat-o dacă echipa citise vreo carte în ultima vreme. Ea mi-a răspuns cu patru titluri. Eu le-am citit pe toate – și se prea poate să fi fost cea mai deșteaptă manevră pe care am făcut-o. În interviurile de grup, unde erau prezenți și ceilalți candidați, am fost singurul care putea să vorbească în jargonul organizațional, pentru că și eu citisem aceleași cărți. Puteam să dau exemple în chip de referință și să fac poante „de gașcă", pe care niciunul dintre competitorii mei nu le înțelegea. Ceea ce mi-a permis să mă integrez ca un membru al echipei existente, în timp ce candidații ceilalți păreau niște intruși, veniți din afară.

A doua zi, când mi-am verificat căsuța de e-mail, am găsit un mesaj de la directorul general al companiei. Gâlc! Îi fusesem prezentat foarte pe fugă; într-un moment de impulsivitate, îi dădusem și lui unul dintre planurile mele trase pe spirală.

Cu o mână tremurândă, am dat click să deschid mesajul.

Îmi spunea că am fost cel mai bine pregătit candidat pe care l-a văzut vreodată. Iată un semn bun.

Grație unui strop de manipulare încrezătoare a probabilităților, am reușit în final să obțin poziția de manager de departament, ceea ce nu era deloc rău pentru un puști de 21 de ani care abia terminase facultatea. Părinților mei aproape că nu le-a

Scanned with OKEN Scanner

venit să creadă când au aflat care sunt noile mele responsabilități și ce salariu aveam. Și, cu toate că pierderile profesionale neașteptate aveau să scoată un pic trenul meu de pe șine, relațiile pe care mi le-am făcut mi-au permis să încep o carieră de consultant.

◊ ◊ ◊

Ai început să te prinzi care e imaginea de ansamblu? Mai întâi și mai presus de toate, manipularea probabilităților este un mod de gândire. Este un mod de a vedea viața care spune „Nu trebuie să mă mulțumesc cu șansele pe care soarta mi le oferă. Dacă nu-mi plac, pot să le schimb."

Lucru care se poate face din mers, fără nicio pregătire prealabilă. Dar, ca să-l faci corect și eficient, ai nevoie de un model bun, de un cadru de referință pe care să-l urmărești.

Există de fapt două modalități prin care poți să-ți manipulezi probabilitățile. Prima, pe care eu o numesc Manipularea Facilă, nu presupune niciun fel de calcule matematice. Este simplă, permisivă și eficace. Dacă nu vrei decât să-ți crești probabilitatea de succes, asta e tot ce-ți trebuie.

A doua metodă, pe care eu o numesc Manipularea Predictivă, este pentru cei care vor nu doar să-și crească șansele, ci și să le estimeze și să le urmărească în timp. Presupune niște calcule de făcut și va trebui să respecți niște reguli importante. Dar îți oferă și revelații pe care nu le vei obține de la Manipularea Facilă.

Hai să *începem* cu partea simplă.

Scanned with OKEN Scanner

Cum să-ți „manipulezi facil obiectivele"

Uite un exemplu.

Te pregătești pentru o ședință importantă cu cei patru manageri de departament din compania ta, de la care speri să obții finanțarea necesară ca să pui în aplicare o idee cu valabilitate limitată, adică a cărei reușită depinde de respectarea unor termene. Ești încrezător că, dacă ți se oferă posibilitatea s-o implementezi, va duce la un câștig imens pentru organizație și îți va propulsa reputația profesională, pregătind terenul pentru o avansare în ierarhie. Ar putea fi marea ocazie pe care o aștep-tai. Dar propunerea ta nu este decât unul din punctele puse în discuție pe agenda ședinței și va fi nevoie de aprobarea unanimă a tuturor managerilor de departament care au hotărât să participe. În acest moment, prevezi o probabilitate de 50/50 în privința modului cum se vor termina lucrurile.

Nu vrei să-ți lași viitorul la cheremul hazardului, ca atunci când dai cu banul. Vrei să ai parte de cele mai bune șanse pe care le poți obține. Așa că hai să punem mâna pe ele!

Pasul 1 constă în crearea unei diagrame a succesului – un instrument elocvent pentru vizualizarea și manipularea probabilităților tale.

Elementele componente de bază ale unei diagrame a succesului eu le numesc puncte critice. Acestea sunt lucrurile care trebuie să meargă bine pentru ca tu să-ți atingi scopul. Dacă oricare dintre aceste etape nu se încheie cu succes, va trebui să găsești altă cale, diferită, spre obiectivul urmărit – sau să te orientezi spre altceva.

De ce este esențial să privești obiectivele din punctul de vedere al punctelor critice? Din mai multe motive. Așa cum am văzut, probabilitatea ta totală de succes nu va putea fi niciodată mai mare decât probabilitatea de reușită a celui mai improbabil

Scanned with OKEN Scanner

element din parcursul spre succes. Mai departe, identificarea etapelor cu probabilitate scăzută de succes și manipularea lor pot avea un impact enorm asupra șanselor tale. De asemenea, este dificil să manipulezi cu totul un obiectiv, fără a-l descompune în etape, pentru că unele rezultate nedorite posibile nu vor deveni evidente decât după ce ți-ai identificat punctele critice. Faptul că te gândești la șansă ca la un singur număr, așa cum sunt ratele de bază din statistică, nu face decât să mascheze toate aceste aspecte revelatoare.

În povestea cu prima mea slujbă de după terminarea facultății am avut un singur punct critic. Deja aveam un interviu. Tot ce îmi mai trebuia în acel moment era o ofertă.

Dar pentru multe obiective tu vei avea mai multe puncte critice. Dacă ne gândim la exemplul cu finanțarea necesară pentru propunerea ta, detectez trei:

Punctul critic 1: Trebuie ca ședința să aibă loc. Dacă se anulează, dat fiind cât de mult depinde de timp propunerea ta, această cale spre reușită se închide definitiv.

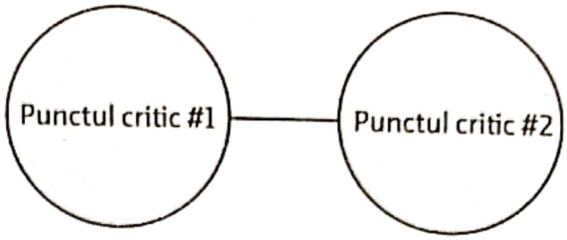
Punctul critic 2: Trebuie ca votul asupra propunerii să aibă loc. Dacă ședința se termină și nu mai rămâne timp pentru vot, acesta este încă un scenariu de eșec pentru obiectivul tău.

Punctul critic 3: Trebuie ca managerii de departament să voteze în unanimitate favorabil pentru ideea ta.

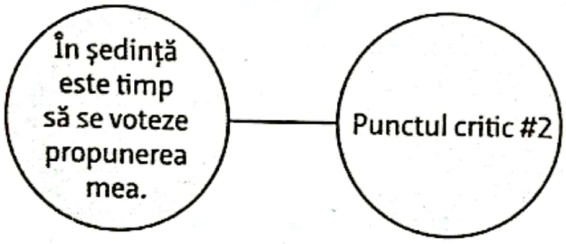
Strict din punctul de vedere al scopului urmărit de noi aici, să zicem că ședința se ține săptămânal și că nu s-a anulat niciodată în ultimii câțiva ani. N-ai de ce să te stresezi în privința asta. Ceea ce lasă două puncte critice pentru care să ne facem griji.

Ca să le reprezentăm sub formă de diagramă, vom desena două cercuri.

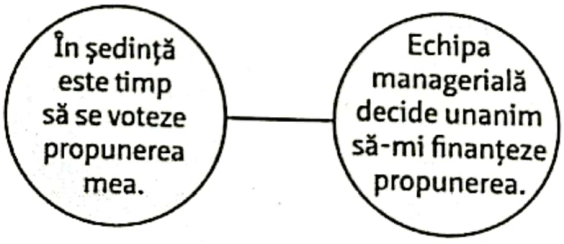
Scanned with OKEN Scanner



În centrul primului cerc vei scrie rezultatul dorit de tine: „În ședință este timp să se voteze propunerea mea".



În centrul celui de-al doilea cerc vei scrie rezultatul dorit pentru punctul critic #2: „Echipa managerială decide unanim să-mi finanțeze propunerea".



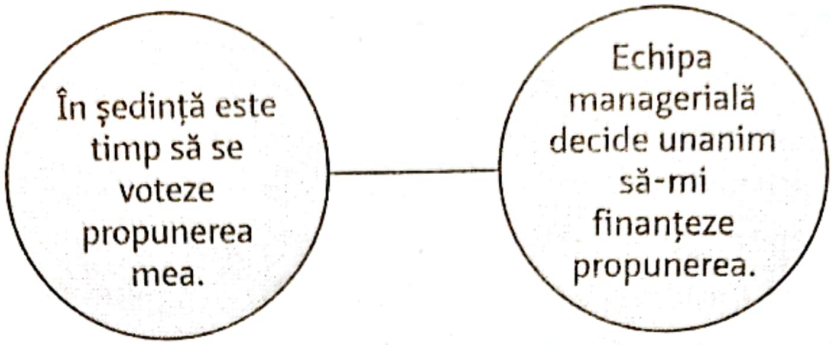
Bun, acum, pentru ambele puncte critice, încearcă să te gândești la posibilele rezultate nefavorabile care ar putea avea loc în locul celui pe care ți-l dorești.

Pentru primul punct critic, finalul nedorit este evident.

PRN #1: Nu ne-a rămas timp în ședință ca să ajungem la o rezoluție asupra ideii mele, care depinde de o implementare urgentă, lucru care o va face să devină irelevantă.

De fiecare dată când îți vine în minte un posibil rezultat nedorit (PRN), îl scrii pe o linie sub punctul de care aparține.

Scanned with OKEN Scanner

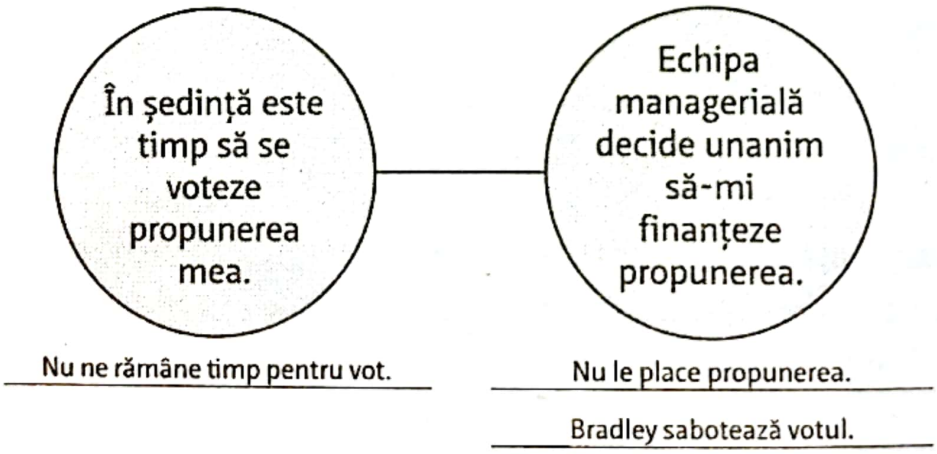


Pentru al doilea punct critic am să-ți ofer eu două ipotetice PRN-uri:

PRN #1: Echipa nu vede care ar fi valoarea planului meu și respinge propunerea.

PRN #2: Bradley, asistentul unui manager de departament care nu mă suportă nici cu lămâie și care va participa la ședință, îi montează pe ceilalți împotriva mea – făcându-i să-mi respingă propunerea.

Vom scrie variante prescurtate ale acestor PRN-uri sub punctul #2 din diagrama noastră:



Lăsând deoparte abrevierile, de remarcat că fiecare dintre aceste posibile rezultate nefavorabile reprezintă neatingerea obiectivului. Dacă oricare PRN din oricare punct critic se concretizează, propunerea nu trece. Acestea nu sunt niște simple

Scanned with OKEN Scanner

chestii negative care ar putea să se întâmple, ci sunt rezultate alternative față de cel al succesului. Nu vom avea un PRN care să spună „Se strică aerul condiționat". Într-un asemenea caz, am spune cel mult „Se strică aerul condiționat, enervându-i pe manageri, care din cauza asta resping propunerea". Poate părea doar o chestiune de semantică, de mod de formulare, dar are importanță pentru a stabili ce să incluzi și ce nu în diagrama ta. Păstrând această abordare a „rezultatelor alternative", activezi Regula de 100%, ceea ce te ajută să te concentrezi pe adevăratele amenințări la adresa reușitei tale (PRN-uri cu probabilitate din care poți să furi ceva).

Bun, după ce am identificat posibilele rezultate nedorite care ar putea să apară în locul rezultatului dorit, treaba noastră este să facem ca aceste PRN-uri să fie cât mai improbabile cu putință.

Ca să facem acest lucru vom avea nevoie de un mod de ierarhizare a celor mai mari pericole și de a ne urmări progresul în timp ce manipulăm probabilitățile.

Lângă fiecare posibil rezultat nedorit trebuie să estimezi probabilitatea generală ca acel eveniment să aibă loc.

Un PRN de tip „Risc scăzut" de obicei nu se va întâmpla, dar uneori poate să apară.

Un PRN de tip „Risc mediu" se va materializa cam în jumătate din timp.

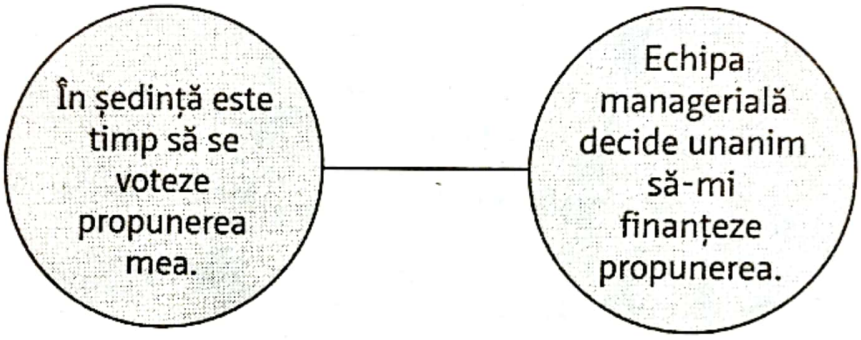
Un PRN de tip „Risc ridicat" este de așteptat să se întâmple, dacă lucrurile nu se schimbă.

De remarcat că această ierarhizare nu te întreabă cât de nedorit este un anume rezultat, ci cât de probabil este ca el să se întâmple. De exemplu, hai să luăm acest PRN: „Un meteorit lovește clădirea companiei și murim toți, eu, managerii și Bradley – împiedicând adoptarea propunerii mele". Iată un rezultat foarte nasol, care teoretic este posibil. În 1954, o

Scanned with OKEN Scanner

femeie din Alabama pe nume Ann Hodges moțăia pe canapea, când un meteorit a căzut în mare viteză prin acoperișul casei ei și a lovit-o în coapsă. Dar pentru scopurile urmărite de noi aici foarte nefavorabil nu înseamnă foarte probabil. Acest rezultat are un risc atât de scăzut, încât eu nici nu l-aș include în diagramă.

Hai să mai adăugăm niște probabilități PRN-urilor noastre. Avem de-a face cu un exemplu ipotetic, dar în realitatea practică trebuie să te gândești serios la acest lucru.



Nu ne rămâne timp pentru vot (risc ridicat).

Nu le place propunerea (risc mediu).

Bradley sabotează votul (risc scăzut).

Uite cum arată situația: avem nevoie să se întâmple două lucruri: (1) timp pentru vot și (2) unanimitate de vot favorabil. Dar avem trei rezultate nedorite care ar putea să se întâmple. Dacă oricare dintre ele se concretizează, ne-am ratat obiectivul, și am estimat că un PRN are un risc ridicat să se întâmple. Chestie suficient de intimidantă încât să-i facă pe unii să renunțe. Dar nu și pe noi.

Acum, că ne-am identificat posibilele rezultate nedorite, adică fortărețele de probabilitate pe care plănuim să le invadăm și să le jefuim, a venit momentul să manipulăm probabilitățile. Hai să începem cu PRN-ul cu „risc ridicat" de la primul nostru punct critic – pentru că acesta este pericolul cel mai mare la adresa succesului nostru.

Scanned with OKEN Scanner

PRN #1: Echipa nu are timp să ajungă la o concluzie legată de planul tău.

Cum ai putea face ca acest rezultat nedorit să fie mai puțin probabil? Iată câteva idei:

Vorbești cu persoana care stabilește ordinea de zi a ședinței și faci ca propunerea ta să fie poziționată mai sus spre capul listei, mai la începutul ședinței.

Încerci să anticipezi întrebările pe care le-ar putea pune membrii echipei manageriale și să le dai un răspuns în prezentarea făcută de tine, reducând astfel dialogul spontan, în care oamenii ar putea fi înclinați să divagheze.

Dacă despre unul dintre asistenții care participă la întâlnire se știe că este vorbă lungă, ia în calcul ideea de a-l ruga să scrie minuta ședinței. Să le dai vorbăreților o sarcină care îi ține ocupați este un mod deștept de a reduce întreruperile.

Construiește-ți argumentele cât mai succint posibil, fără a le compromite însă eficacitatea.

Bun, trecem acum la al doilea punct critic – necesitatea unui vot în unanimitate. Pentru acest punct avem două PRN-uri.

PRN #2: Echipa nu vede ce valoare ar avea planul meu și îmi respinge propunerea.

Soluția evidentă aici este să vii cu o prezentare ucigător de bună și s-o testezi pe colegii tăi, pentru ca forța ei de convingere să fie garantată. Acest lucru ar reduce cu certitudine riscul ca acest PRN să prindă viață și ți-ar crește șansele de succes.

Dar în manipularea probabilității lăcomia este un lucru bun. Ce-ar fi să încerci să-i convingi pe câțiva dintre manageri înainte de ședință? Dacă procedezi astfel, când îți faci prezentarea,

Scanned with OKEN Scanner

vor exista imediat câțiva participanți care vor da aprobator din cap. Aceste semne subtile de susținere ar putea face ca aprobarea propunerii tale să fie calea minimei rezistențe pentru grupul de participanți. De fapt, un demers prealabil de convingere a managerilor ar putea și să economisească un pic de timp în ședință, ceea ce te ajută și cu PRN-ul de la primul punct critic. O manevră eficientă de manipulare a probabilității poate câteodată să facă și chestia asta.

PRN #3: Bradley, care mă detestă, sabotează votul întorcând grupul împotriva mea.

Nu e vina ta că Bradley te detestă. Dacă fostul lui cel mai bun prieten, Xavier, consideră că e mai amuzant să ia masa de prânz cu tine decât cu el, asta e între Bradley și noul tău cel mai bun prieten Xavier. Bradley este un mic monstru meschin și fără suflet, dar tot trebuie să ai de-a face cu el.

Câteva idei:

Încerci să-ți repari relația cu Bradley înainte de ședință.

Încerci să găsești o modalitate legală și etică de a-l împiedica pe Bradley să participe la ședință – cum ar fi s-o programezi într-o zi și la o oră când el are altceva deja fixat.

Dacă Bradley are obiceiul să vină târziu sau să plece mai devreme, poziționează-ți în consecință propunerea pe ordinea de zi.

Hai să vorbim despre priorități.

Poate ai remarcat un posibil conflict în lista noastră de idei. Una dintre manevrele pentru situația în care nu mai este timp

Scanned with OKEN Scanner

pentru votare era să punem propunerea în fruntea listei subiectelor de discuție. Dacă Bradley trebuie să plece mai devreme, acesta ar fi un motiv ca s-o împingem mai jos pe listă. Cum decidem ce este de făcut?

În primul rând, căutăm o soluție care să nu ne oblige să alegem. Dacă poți să te împaci cu Bradley, poți să elimini acest PRN și să programezi exclusiv în funcție de maximizarea timpului pentru votare.

Dacă nu putem ocoli conflictul din listă, ne uităm la nivelurile de risc ale PRN-urilor noastre. Scopul este să le facem cât mai mici cu putință.

Echipa managerială în criză de timp pentru vot este un PRN cu risc ridicat.

Bradley sabotând ședința este un PRN cu risc scăzut.

Dacă crezi că plasarea strategică pe ordinea de zi ar putea elimina oricare dintre acestea două, ar fi mai bine să manipulezi pericolul cu risc ridicat decât pe cel cu risc scăzut, pentru că, dacă nu te ocupi de el, este mai probabil să-ți ruineze obiectivul.

Bun, după ce am făcut un pic de brainstorming cu moduri de a scoate din peisaj cele trei PRN-uri ale noastre, trebuie să căutăm niște idei și să le punem în practică. Hai să presupunem că...

- Te împaci cu Bradley, căzând de acord să împărțiți custodia lui Xavier în pauza de prânz.
- Faci în așa fel încât propunerea ta este mutată mai la începutul ordinii de zi.
- Îți rafinezi propunerea și reușești să-i convingi înainte de ședință pe doi dintre manageri. Acum ai suporteri în sală.

Diagrama succesului pe care ai trasat-o inițial arăta așa:

Scanned with OKEN Scanner

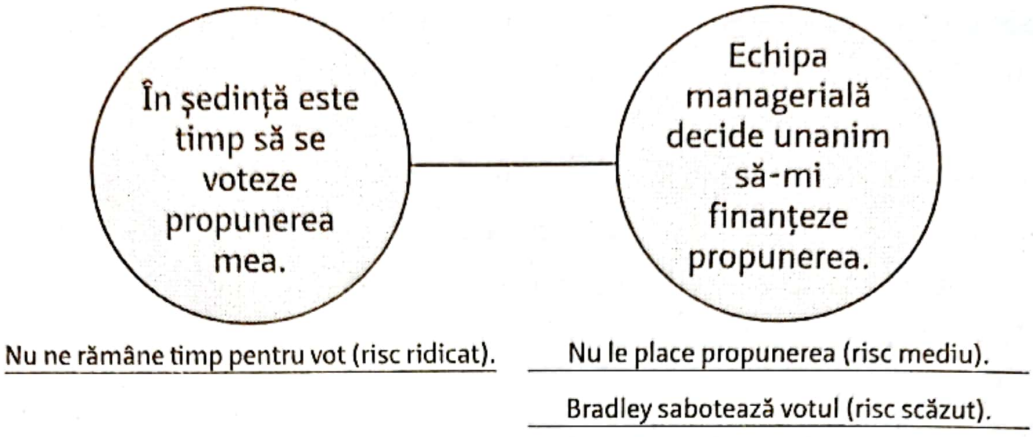
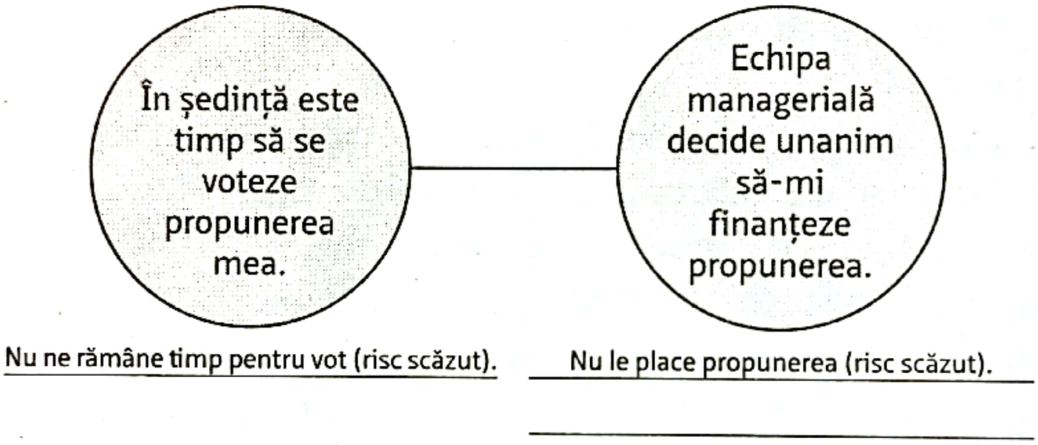


Diagrama succesului actualizată ar putea arăta cam așa:



Din punct de vedere vizual, diferențele sunt mici, dar impactul asupra șanselor tale de succes este semnificativ. Riscul ca fiecare PRN să se materializeze s-a redus, iar probabilitatea ta de reușită a crescut. În plus, uită-te la impactul asupra modului tău de gândire. În loc să speri pur și simplu că lucrurile vor ieși bine până la urmă, ai luat măsuri concrete pentru ca rezultatele dorite de tine să fie mai probabile. Acest sentiment de asumare poate să dea roade imense de-a lungul timpului.

Manipulările Facile nu sunt un instrument de predicție. Pentru că sunt menite să fie cât mai îngăduitoare și mai flexibile posibil, nu poți să-ți transformi diagrama în probabilități specifice ale succesului. Dar, cât timp PRN-urile tale se duc în

Scanned with OKEN Scanner

jos, șansele tale de reușită vor crește. În exemplul de mai sus, este foarte posibil să fi luat o situație susceptibilă de eșec și s-o fi transformat într-una cu șanse de reușită. În afară de asta, ți-ai oferit un plan pentru a lua decizii mai deștepte pe viitor. De pildă, acum, că ai identificat pericolul de a nu mai avea timp, poți să stai cu ochii pe ceas în timpul ședinței și să încerci să accelerezi lucrurile, dacă discuția începe să se lungească aiurea.

Vom vorbi mai amănunțit despre modelul Manipulării Facile curând, dar acum, că începi să te lămurești cât de cât cum funcționează, hai să facem o pauză și să ne ocupăm de câteva întrebări.

1. În scenariul luat ca exemplu, nu mai există și alte PRN-uri care ar putea să influențeze rezultatul?

Sigur că pot exista, eu doar explic cadrul de referință. În realitate, este sarcina ta să identifici care PRN-uri reprezintă o amenințare suficient de importantă încât să fie adăugate în diagramă. Unul dintre managerii de departament ar putea avea o reacție alergică violentă, care îi pune viața în pericol, și acest lucru să împiedice votarea? Da, dar, în majoritatea cazurilor, un asemenea eveniment nici nu merită să te gândești la el. Dacă însă managerul de departament numărul 3 are o alergie severă la arahide și tu ai auzit niște zvonuri cum că firma ieftină de catering pe care o folosește compania are în plan să servească la ședință gustări cu unt de arahide și dulceață, ar fi înțelept din partea ta să incluzi și acest PRN în diagramă și să-i manipulezi probabilitatea.

Doar dacă nu crezi că managerul de departament numărul 3 e puțin probabil să voteze în favoarea propunerii tale...

E doar o glumă. Liniștește-te!

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

2. Cum pot fi sigur că am luat în calcul toate PRN-urile?

Uite o întrebare importantă. Nu poți să manipulezi intenționat niște rezultate nedorite pe care nu le-ai identificat.

Începe prin a gândi ca un copil de trei ani. În caz că n-ai avut niciodată prin preajmă prichindei de trei ani, uite aici un curs-fulger: cuvintele lor preferate sunt *de ce?*

Hai să zicem că obiectivul tău este să obții o promovare îndelung râvnită și că singurul PRN care îți vine în minte este tabloul cel foarte general: „Nu obțin promovarea".

Fii atent aici:

De ce nu obții promovarea?

Pentru că i-o vor da lui Billy.

De ce?

Pentru că Billy le place mai mult decât le plac eu.

De ce?

Contribuțiile lui în firmă sunt mai vizibile, pe când ale mele trec deseori neobservate.

De ce?

Se pricepe mai bine decât mine să-și facă marketingul propriei persoane. Eu sunt foarte bun la ceea ce fac, dar de obicei nu atrag atenția asupra realizărilor mele.

Observi cum ne-am făcut drum cu „de ce"-uri repetate până spre problemele asupra cărora putem lua măsuri? Trebuie să investim în abilitatea ta de a-ți scoate în evidență contribuțiile. Dacă chestia asta nu merge, trebuie să găsim alte moduri de a-ți întări reputația, cum ar fi să intri într-o alianță de laude reciproce cu un coleg – ești de acord să atragi atenția asupra realizărilor lui, iar el să facă același lucru pentru tine.

Bun, acum, că am declanșat TPTPCTA (Tulburarea Posttraumatică a Părintelui de Copil de Trei Ani) a tuturor

părinților din lume, să trecem la altă strategie pentru identificarea posibilelor rezultate nedorite.

Încearcă să afli opiniile altora. Întreabă niște oameni în care ai încredere la ce PRN-uri ar fi atenți ei. Eu îți voi oferi întrebări mai concrete pe care să le pui, dar în capitolul următor.

Altă metodă pe care mulți o recomandă și pe care și eu o aplic deseori în acest model este să faci ceea ce psihologul Gary Klein numește „pre-autopsie". E ușor. Îți imaginezi pur și simplu un viitor în care obiectivul pe care îl urmărești nu se materializează, după care încerci să descoperi toate motivele care l-au făcut să eșueze.

Pe hârtie, aproape că nu există nicio diferență între întrebările de mai jos:

De ce *s-ar putea* să eșueze acest obiectiv?

De ce *a eșuat* acest obiectiv?

Dar, făcând ca problema să pară ceva mai puțin abstractă, îți poți antrena mintea pentru o analiză mai inteligentă. Știi cum se spune: „Când privești retrospectiv, totul se vede foarte clar". Pretinzând că un obiectiv a eșuat deja, acest lucru îți permite să te folosești de o doză din acea claritate și, potrivit cercetărilor, devii cu 30% mai eficient în identificarea amenințărilor la adresa succesului tău.

În timp ce folosești aceste metode, ține minte că abia ai început să te obișnuiești cu un nou mod de a gândi. Prin repetare, mie aproape că mi-a devenit o a doua natură, dar eu fac chestiile astea de mult mai mult timp decât tine. La fel ca majoritatea abilităților, se vor perfecționa pe măsură ce le exersezi.

Scanned with OKEN Scanner

3. Și dacă am un PRN în privința căruia nu pot să fac nimic? Îl includ în diagramă sau nu trec decât rezultatele nedorite cărora le pot manipula probabilitățile?

Exceptând cazul în care este atât de puțin probabil încât n-ai de ce să-ți bați capul, trebuie să-l incluzi întotdeauna în diagramă. S-ar putea să nu știi cum să-i manevrezi probabilitatea în acest moment, dar, când îl pui pe hârtie, îți va fi mai ușor să reflectezi asupra lui.

După cum vom vedea mai târziu, diagramele succesului sunt un instrument util și pentru colaborare. Dacă ai totul scos la vedere, acest lucru te va ajuta să obții feedback din partea altor oameni. Poate că un coleg sau un mentor va veni cu vreo idee.

În ultimul rând, un motiv pentru care construim această diagramă este să ne facem o idee generală despre cum ar putea să arate situația în viitor. Ca să fim eficienți trebuie să includem toate PRN-urile. Faptul că le vedem clar definite s-ar putea să ne motiveze să alegem în final un obiectiv diferit – sau o cale diferită către același obiectiv.

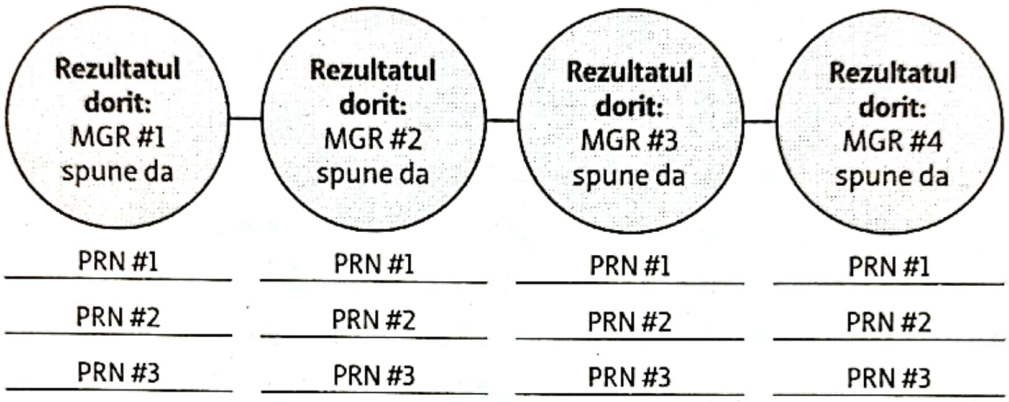
Să extragem mai multă valoare din diagrama succesului

Hai să facem un pas mai departe în lumea manipulării probabilităților. Ca să economisim timp, vom începe cu același scenariu pe care tocmai l-am folosit. Încerci să obții finanțare pentru ideea ta și ai nevoie ca patru manageri de departament să-ți acorde fondurile necesare. De data aceasta însă, mai apare o complicație: managerii sunt atât de ocupați încât nu vei putea să-i aduni pe toți într-o ședință, ci va trebui să le vânezi votul individual.

Scanned with OKEN Scanner

Un mod mai ingenios de a reprezenta grafic scenariul acesta ar fi prin a considera că aprobarea fiecărui manager este un punct critic.

În formă grafică, aceasta înseamnă că fiecare manager își are propriul cerculeț, completat cu propriile PRN-uri.



Hai să ne imaginăm cum am putea să manipulăm probabilitatea de succes cu managerul numărul 1.

Derrick nu te cunoaște prea bine și îi place la nebunie să investească din banii companiei în tehnologie nouă. Ideea ta nu este în mod direct una puternic axată pe tehnologie.

PRN-ul care ține de imaginea de ansamblu este că Derrick îți respinge propunerea, dar de ce? Motivele posibile ar putea fi:

1. Derrick îți respinge propunerea pentru că nu îi înțelege valoarea.
2. Lui Derrick îi place propunerea ta, dar o respinge pentru că nu vede de ce ar fi atât de urgentă.
3. Lui Derrick îi place propunerea ta, dar o respinge pentru că ideea ta nu presupune în mod direct utilizarea unei noi tehnologii, iar pe el îl încântă mai mult să economisească bani pentru oportunitățile legate direct de tehnologie.

Scanned with OKEN Scanner

4. Lui Derrick îi place propunerea ta, dar o respinge pentru că nu te cunoaşte mai deloc şi are dubii dacă eşti pregătit să-ţi asumi o responsabilitate atât de mare.

Dat fiind că avem de-a face cu o propunere ipotetică, nu voi pierde prea mult timp cu PRN-urile numărul 1 şi numărul 2. Scoţi în evidenţă valoarea, pui accent pe caracterul urgent al implementării şi îţi testezi discursul convingător pe nişte colegi deştepţi.

Pentru PRN-ul numărul 3, fă apel la modalităţile în care ideea ta ar putea contribui indirect la dezvoltarea unor investiţii tehnologice viitoare. De exemplu: „Dacă propunerea mea merge bine, vom avea în sfârşit destui bani să cumpărăm utilajul acela scump pe care ţi-l doreai". (Sfat util: spune ceva mai specific şi mai convingător decât „utilajul acela scump".)

Pentru PRN-ul numărul 4, evident că ar trebui să scoţi în evidenţă experienţa ta relevantă şi calificările sau recomandările care îţi probează competenţa. Dacă unul dintre ceilalţi manageri de departament te cunoaşte şi are încredere în tine, roagă-l să-ţi pună o vorbă bună înainte de şedinţă. Un ultim pas ar putea fi să-l inviţi pe Derrick să participe la proiectul tău sau să-i fie mentor. Un plus de vizibilitate ar putea să-i atenueze temerile lui Derrick.

S-a tot spus că „vânzarea înseamnă să depăşeşti obiecţiile". Cu alte cuvinte, dacă poţi să anihilezi toate motivele pentru care cineva nu vrea să facă un lucru, atunci îl va face. Sau, eventual în termeni mai realişti, dacă poţi să desfiinţezi *majoritatea* motivelor unei persoane de a nu face un lucru, *probabil* că îl va face. Acesta este şi scopul nostru, cu manevrele pe care le aplicăm – să anihilăm obiecţiile lui Derrick. Şi, din multe puncte de vedere, este şi scopul nostru cu manipularea probabilităţilor în

Scanned with OKEN Scanner

general. Ai un lucru pe care vrei să-l realizezi, un viitor căruia vrei să-i dai viață.

Reorganizarea punctelor critice (când este cazul)

După ce ai manipulat votul fiecărui manager, poate ar fi bine să te gândești la reordonarea punctelor critice de pe diagrama ta, în funcție de cât de probabil crezi că este să reușească fiecare. (Punctul tău critic cel mai nefavorabil este probabil să fie managerul al cărui asistent, Xavier, s-a săturat să fie veșnic târât în drama ta cu Bradley pe tema pauzei de prânz și trimite o invitație în calendar cu subiectul „Un nebun care cere bani".)

Dacă te îngrijorează ideea timpului consumat pentru a obține aprobarea fiecărui manager, ai putea începe cu managerul care prezintă cea mai scăzută probabilitate de succes. Astfel, dacă el refuză propunerea, nu vei mai pierde vremea adunând aprobări inutile. Cum am văzut deja, în cazul multor obiective, identificarea punctelor critice cu șanse mici de succes și testarea lor cât mai devreme posibil este un mod deștept de a eșua rapid, ca să poți trece mai departe la alte proiecte.

Pe de altă parte, chiar și managerii sunt susceptibili la presiunea grupului. Dacă începi cu liderii care prezintă cea mai mare probabilitate de succes pentru tine și îi convingi pe toți să treacă de partea ta, s-ar putea să-ți mărești șansele de reușită cu ultima persoană abordată. Timpul tău și șansele tale de succes sunt la fel de importante. Nu-ți dictez eu cărora să le acorzi întâietate, dar te rog să remarci că acest model de lucru te ajută deja să-ți aliniezi abordarea cu prioritățile pe care ți le-ai stabilit.

Scanned with OKEN Scanner

Acum, că am analizat câteva exemple ipotetice de manipulare a probabilităților, hai să aplicăm modelul nostru de referință asupra unei povești de succes din realitatea practică.

Manipularea probabilităților în procesul legislativ al Statelor Unite

Transformarea unei propuneri legislative într-o lege federală este unul dintre cele mai dificile obiective pe care le poate urmări cineva. Congresul cu numărul 117, care a funcționat între 2021 și 2022, a propus 17 812 acte legislative. Numai 364 dintre ele au devenit legi. Congresul al 116-lea a fost tot atât de ineficient, propunând 16 601 acte legislative și reușind să voteze 344.

În ambele cazuri, asta înseamnă o rată de succes de 2%. Dar, așa cum am aflat deja, șansele nu sunt întotdeauna chiar atât de nefavorabile pe cât par la prima vedere. Multe propuneri legislative sunt introduse doar pentru ca donatorii de fonduri să se simtă mulțumiți, aleșii națiunii neavând nici cea mai mică intenție să lupte efectiv pentru ele. Dacă le scoatem pe acestea din calcul, probabilitatea ca o propunere legitimă să treacă arată ceva mai bine. De asemenea, este posibil ca unele propuneri respinse să fie puse din nou în discuție, creându-se astfel multiple ocazii de reușită.

Chiar și așa, șansele sunt totuși atât de slabe încât circulă gluma cum că unul dintre cele mai ușoare joburi pe care le poate avea cineva este să prezică promulgarea actelor legislative. Dacă te mulțumești să prezici că fiecare propunere de lege va cădea, vei avea dreptate în aproximativ 98% din cazuri, ceea ce înseamnă o rată excelentă de predicție și un calificativ „A+" după standardele academice. Imaginează-ți cât de bogat ai fi

Scanned with OKEN Scanner

dacă ai putea prezice mișcările de pe piața bursieră cu o acuratețe de 98%! Unele propuneri de lege reușesc până la urmă să fie aprobate. Hai să discutăm despre una dintre ele.

◇ ◇ ◇

În 1863, în ziua de Anul Nou, președintele Abraham Lincoln al Statelor Unite a emis faimoasa Proclamație de Emancipare, care declara că „toate persoanele ținute în sclavie [...] sunt și vor fi de acum înainte libere". Deși acest eveniment este deseori predat la școală ca un moment idilic din istoria americană, adevărul a fost ceva mai complicat.

Proclamația lui Lincoln nu a scos sclavia în afara legii decât în statele confederate. Celor patru state unioniste care practicau sclavia li s-a permis să continue, la fel și teritoriilor ocupate de triburile de amerindieni. Practic, sclavia era acum legală în Nordul majoritar opus sclaviei și ilegală în Sudul majoritar favorabil sclaviei. Iar Sudul respinsese în totalitate autoritatea guvernului federal al Statelor Unite, ba chiar își alesese propriul președinte care să-i fie rival lui Lincoln.*

Ceea ce însemna că, deși pe hârtia unionistă milioane de oameni aflați în sclavie erau acum liberi, nimic nu se va schimba în realitatea efectivă, dacă armata nordistă nu câștiga războiul. Și, chiar după ce Nordul chiar a ieșit învingător, multor sclavi din statele sudiste nu li s-a spus niciodată că există Proclamația de Emancipare, așa că au continuat să trăiască înrobiți.

* Proclamația de Emancipare din 1863 a abolit sclavia doar în statele confederate aflate în rebeliune, care oricum nu recunoșteau autoritatea lui Lincoln, nu și în cele patru state de graniță loiale Uniunii (Delaware, Kentucky, Maryland și Missouri) sau pe teritoriile triburilor amerindiene aliate cu Sudul, unde sclavia a continuat legal. Astfel, documentul a declarat ilegală sclavia exact în regiunile asupra cărora guvernul federal nu avea autoritate efectivă (n.t.).

Scanned with OKEN Scanner

Acest lucru era cu deosebire valabil în cel mai îndepărtat stat din fosta Confederație – Texas. Abia după două luni de la terminarea războiului civil – la doi ani și jumătate de la proclamația lui Lincoln –, vestea emancipării a ajuns și pe micuța insulă Galveston, unde trăiau aproximativ 1 000 de sclavi.

Pe 19 iunie, generalul-maior Gordon Granger, în fruntea unei trupe de 2 000 de soldați, a adus Ordinul General nr. 3, în care se spunea: „Populația statului Texas este informată că, în conformitate cu o proclamație a Executivului Statelor Unite, toți sclavii sunt liberi. Acest lucru presupune o egalitate absolută a drepturilor individuale și a drepturilor de proprietate între foștii stăpâni și foștii sclavi, iar legătura care a existat până acum între ei devine aceea dintre angajator și lucrător angajat".

Documentul continua: „Cei eliberați sunt sfătuiți să rămână liniștiți la casele lor din prezent și să muncească pentru salariu". Dar, perfect de înțeles, acesta era ultimul lucru pe care și-l doreau mulți dintre ei. Să depui aceeași muncă, pentru aceiași oameni, într-o epocă în care nu existau reglementări privind salariul minim, nu părea să fie libertate. În căutare de noi posibilități și abia așteptând să nu mai audă în veci de Galveston, unii dintre foștii sclavi au hotărât să parcurgă pe jos cei 82 de kilometri până la Houston și să se stabilească într-o enclavă tot mai populată, numită Freedmen's Town, Orașul Eliberaților.

A fost o călătorie chinuitoare. Azi, cei care reușesc să finalizeze un maraton își lipesc pe caroseria mașinii, în spate, un autocolant care să dea de știre tuturor despre marea lor realizare. Imaginează-te pornind într-un maraton împreună cu copiii tăi, cu părinții, cu bunicii și cu tot calabalâcul aferent. La final, te afli abia la jumătatea drumului spre destinație. Și nici măcar nu ai parte de un autocolant pentru mașină.

Asta a fost partea grea. Iată acum și partea periculoasă.

Scanned with OKEN Scanner

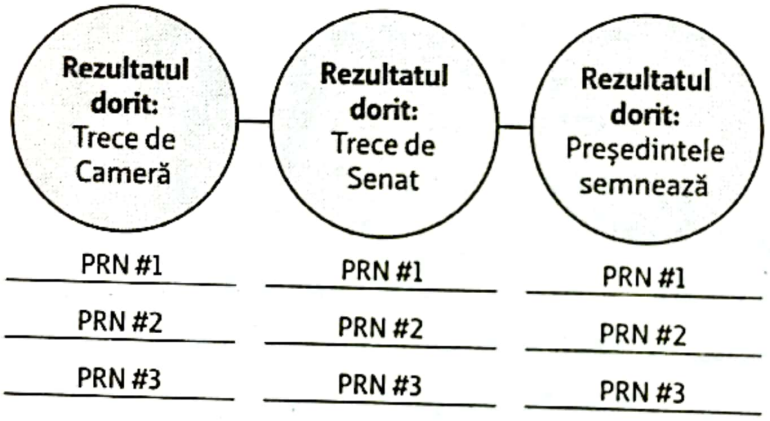
Texasul este statul american aflat pe al doilea loc ca suprafață de teren acoperită, iar anunțul lui Granger nici măcar n-a avut loc în zona principală a statului. Poate anticipând potențialul de conflict, militarul trecut prin ciur și prin dârmon a ales să dea vestea într-o bază militară izolată, unde era susținut de o mică armată. Ca urmare, sclavii eliberați care porneau dinspre Galveston spre Houston nu erau numai emigranți, ci erau și mesageri – asumându-și niște riscuri de care un general-maior se ferise ca de foc. Pentru a limita situațiile riscante, multe familii au hotărât să evite cu totul drumurile principale, călătorind prin zonele împădurite de pe traseul lor lung cât două maratoane.

Povestea este una importantă, aproape pierdută în istorie. Iar un grup de texani a dorit s-o păstreze pentru posteritate, împreună cu aproape 40 de însemne comemorative. Prin urmare, au încheiat un parteneriat cu Sheila Jackson Lee, membră a Congresului din zona orașului Houston, propunându-și să protejeze amintirea acestei extraordinare acțiuni prin declararea oficială a unui Traseu Istoric Național. În acest moment, Serviciul Național al Parcurilor întreține 21 de asemenea trasee, care comemorează evenimente celebre, cum ar fi expediția lui Lewis și Clark*, și strămutarea forțată a triburilor de amerindieni pe Drumul Lacrimilor. Conform Serviciului Parcurilor, aceste trasee „oferă posibilitatea de a rememora aceste evenimente prin locuri istorice, puncte de interes, segmente de traseu și cursuri de apă".

* Expediția lui Lewis și Clark (1804–1806) a fost o misiune de explorare organizată de Guvernul Statelor Unite imediat după cumpărarea regiunii Louisiana în 1803. Conduși de căpitanul Meriwether Lewis și locotenentul William Clark, membrii expediției au traversat continentul nord-american de la fluviul Mississippi până la Oceanul Pacific. Scopul expediției a fost să cartografieze noile teritorii, să studieze resursele naturale și populațiile indigene și să stabilească o rută practică spre vest, deschizând astfel drumul expansiunii americane peste Munții Stâncoși (n.t.).

Scanned with OKEN Scanner

Hai să facem o diagramă a succesului pentru obiectivul votării unei propuneri legislative care ar putea să transforme acest drum al foştilor sclavi într-un Traseu Istoric Naţional. Procesul legislativ este peste măsură de complex şi cartea aceasta nu este una de ştiinţe politice. Păstrând lucrurile la un nivel al imaginii de ansamblu, vom spune că propunerile de legi trebuie să treacă cu bine de trei puncte critice, ca să devină legi în Statele Unite ale Americii: un vot favorabil în Camera Reprezentanţilor, un vot favorabil în Senat şi promulgarea prin semnătura preşedintelui SUA.

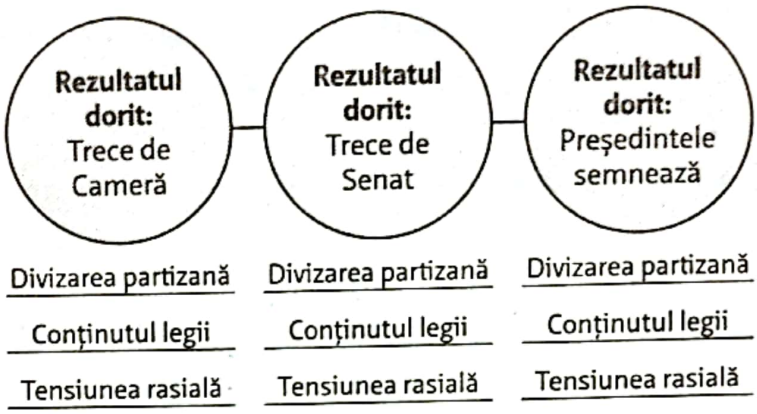


La prima încercare, legea pentru desemnarea Traseului Istoric Naţional al Emancipării, care ar fi finanţat un studiu pentru a se stabili dacă itinerarul parcurs de sclavii eliberaţi trebuie desemnat un Traseu Istoric Naţional, nu a primit un vot favorabil în Camera Reprezentanţilor şi nu a mai fost introdusă în dezbaterea Senatului.

Un an mai târziu, reprezentanta Lee a încercat din nou, dar cu un strop de manipulare. Deşi paşii de parcurs în procesul legislativ sunt nişte etape distincte, PRN-urile cele mai proeminente rămân de obicei aceleaşi. Ameninţarea cea mai mare cu care se confruntă cam toate propunerile de lege este să pice la vot din cauza divizării partizane. Dacă poţi depăşi acest PRN,

Scanned with OKEN Scanner

următorul tău obstacol este să rezolvi pe rând părerile contrare în privința conținutului propunerii. Iar în cazul acestei propuneri anume exista și posibilitatea ca tensiunile rasiale să ridice și mai multe bariere în calea reușitei.



Aceste dificultăți se văd clar din faptul că, la prima depunere în Congres, toți cosemnatarii propunerii legislative au fost măcar unul din trei lucruri: democrați, negri sau texani. Pentru ca legea să treacă, reprezentanta Lee trebuia să găsească o cale de depășire a divizării.

În următorul mandat parlamentar, democrații – partidul lui Lee – urmau să dețină majoritatea în Camera Reprezentanților, ceea ce reducea semnificativ probabilitatea ca partizanatul să deraieze lucrurile în primul ei punct critic. Dar Senatul era controlat de republicani. Ce putea să facă reprezentanta Lee pentru a manipula PRN-ul divizării partizane în al doilea punct critic al ei? Într-o manevră deșteaptă, ea a făcut echipă cu colegul ei texan John Cornyn – un senator republican –, care a fost de acord să introducă propunerea de lege la nivelul Senatului. Prin acest unic parteneriat strategic, ea a manipulat mai multe PRN-uri din mai multe puncte critice.

Lee, o democrată de culoare, putea să susțină propunerea de lege în Camera Reprezentanților.

Scanned with OKEN Scanner

Cornyn, un republican alb, putea s-o susțină în Senat.

Acest lucru reducea riscul ca aleșii din parlament să dea un vot automat negativ din cauza partizanatului politic, rasial sau chiar de gen, și le dădea un imbold să acorde mai multă atenție propunerii de lege în sine.

Cel mai riscant PRN rămas era respingerea din cauza conținutului specific al propunerii de lege. După o serie de compromisuri, a trecut cu bine de ambele componente ale legislativului și a fost promulgată ca lege de președintele Donald Trump.

◇ ◇ ◇

Cel mai important lucru pe care vreau să-l reții din acest exemplu este că manipularea probabilităților se face cel mai bine în etape.

Nivelul diagramei

După ce ți-ai trasat diagrama succesului, începe prin a o examina ca întreg.

Pune-ți întrebarea: „Nu există cumva vreo cale mai ușoară spre lucrul pe care mi-l doresc?" Așa cum am aflat în capitolul anterior, când se pune problema să-ți cauți un job, o recomandare solidă poate să-ți crească de patru ori șansele de a fi angajat. În funcție de cât de multă muncă va trebui să depui ca să obții o recomandare, s-ar putea să fie o abordare mai deșteaptă, comparativ cu introdusul CV-ului pe nu știu câte site-uri de joburi.

După ce ți-ai identificat traseul optim spre obiectivul urmărit, pune-ți întrebarea: „Nu cumva există o cale prin care să

Scanned with OKEN Scanner

dezamorsez mai multe dintre aceste PRN-uri cu o singură manevră?"

Alianța reprezentantei Lee cu senatorul Cornyn este un exemplu concludent.

Nivelul punctului critic

După ce te-ai gândit la obiectivul tău în totalitatea lui, va trebui să te uiți la punctele critice.

Amintește-ți de povestea cu Derrick, managerul de departament. Aprobarea din partea lui era un punct critic, când voiam să obținem finanțare pentru propunerea noastră care depindea de o implementare rapidă.

Dacă începi imediat să manipulezi PRN-urile, este cel mai probabil să te concentrezi pe scoaterea în evidență a valorii planului tău și pe a-l convinge pe Derrick că ești un lider capabil să ducă un proiect la bun sfârșit.

Bine și așa, dar hai să ne uităm mai îndeaproape și să ne gândim la acest punct ca la un întreg de sine stătător. Este imposibil să faci ca un rezultat dorit să devină mai probabil, fără a face ca un posibil rezultat nedorit să devină mai puțin probabil. Și, de obicei, cel mai eficace mod de a-ți spori șansele este prin a ataca PRN-urile. Uneori însă este posibil să legi o rachetă de șaua unui cal de curse. Ce vreau să spun cu asta? Dacă ai putea, din punct de vedere funcțional, legal și moral, să fixezi un motor cu reacție pe un cal de curse, șansele ca acel cal să câștige cursa ar urca până la cer! (Sunt tătic, deci am voie să fac asemenea glume.) În această situație, probabilitățile PRN-urilor ar scădea, dar nu din cauză că le-ai manipulat, ci pentru că puterea ta a fost mai mare decât a lor – la propriu.

Scanned with OKEN Scanner

Nu întotdeauna va fi posibil, dar categoric merită studiată eventualitatea. Să-ți zdrobești toate PRN-urile dintr-o singură lovitură este un regal absolut, iar câteodată are mai multă eficiență decât să te ocupi de fiecare în parte. În cazul aprobării de la Derrick, noi știam că el este sceptic în privința capacității tale de leadership și că adoră să cheltuiască fondurile disponibile ale companiei pe tehnologie nouă. Așa că am făcut brainstorming cu moduri de a evita acești factori care ne-ar compromite obiectivul. Dar, uitându-ne la punctul critic ca la un întreg, acolo unde lucrul de care avem realmente nevoie este sprijinul lui Derrick, eu mă pot gândi la un mod facil de a anihila toate PRN-urile simultan.

Îl mituiești pe Derrick.

Nu vorbesc despre ceva ilegal sau dubios. Pur și simplu îi spui că, dacă susține proiectul tău, vei susține și tu propunerea lui viitoare pentru achiziționarea nu știu cărui echipament scump de nouă tehnologie. Este o soluție elegantă, pe care cel mai probabil o vei rata, dacă sari direct la PRN-uri și nu te oprești să analizezi punctul critic în ansamblul său.

Nivelul PRN-ului

Nu întotdeauna vei putea să te gândești la manevre utile de manipulare în etapele 1 și 2. Dar nu-ți face griji, această etapă este mult mai sigură. Uită-te la fiecare PRN pe rând și imaginează-ți mai multe moduri de a-l face mai puțin probabil. Procedând astfel, poți să-ți crești șansele de a obține ce dorești.

Două lucruri de reținut în privința acestei etape finale:

1. Dacă nu-ți vin în minte niciun fel de metode prin care să manipulezi probabilitatea PRN-urilor tale, asta înseamnă că

Scanned with OKEN Scanner

urmărești un obiectiv asupra căruia nu ai decât un grad minim de control.

Ceea ce nu reprezintă neapărat o problemă, în funcție de șansele tale de succes, dar este un lucru de care trebuie să ții cont. E foarte posibil ca alte obiective – chiar și unele care îți par mult exagerate la început – să fie mai ușor de atins, după manipularea probabilităților.

2. Este important să înțelegi că procesul de manipulare a posibilelor rezultate nedorite de tine poate să dea naștere, accidental, unor noi PRN-uri, de care va trebui să ții cont.

Imaginează-ți, de exemplu, că ai o audiție mâine la ora 11, pentru un rol pe care ți-l dorești. Știi din experiență că, atunci când alarma te trezește într-un moment cu care nu ești obișnuit, rămâi blocat într-un fel de ceață mentală timp de câteva ore. Pentru ca acel PRN să nu-ți afecteze șansele la audiția de mâine, făcându-te să pierzi rolul, ai decis să nu setezi nicio alarmă pentru mâine, ci să-i dai voie corpului tău să se trezească în mod natural.

Cel mai probabil, poți percepe ușor noul PRN pe care îl generează această decizie, dar s-ar putea să te surprindă să afli că alți actori n-au fost la fel de norocoși. În 1990, Nicholas Kallsen, care tocmai interpretase un rol principal în serialul *Zile de aur* difuzat de postul Fox, plănuia să se prezinte la audiția pentru rolul autostopistului chipeș J.D., din filmul *Thelma & Louise*. Se pare însă că a dormit prea mult și a ratat audiția. Rolul i-a revenit, în cele din urmă, unuia dintre colegii săi din *Zile de aur*, un actor relativ necunoscut pe atunci, pe nume Brad Pitt. Decenii mai târziu, Pitt avea să descrie acel rol și celebra scenă de dragoste pe care o implica drept „intrarea mea în liga mare" – genul de șansă pe care nu-ți permiți s-o ratezi pentru că ai dormit prea mult.

Scanned with OKEN Scanner

Un model în cinci pași pentru manipularea probabilităților

Gata, am acoperit tot ce trebuie să știi ca să-ți Manipulezi Ușor obiectivele în cinci pași simpli.

Iată-i:

Pasul 1: Trasezi o diagramă a succesului care să includă puncte critice, PRN-uri și niveluri de risc estimate.

Pasul 2: Manipulezi probabilitatea la nivelul întregii diagrame. Nu cumva există o cale mai deșteaptă spre obiectivul tău? Sau vreo manevră care să fie benefică în cazul mai multor puncte critice?

Pasul 3: Manipulezi probabilitatea la nivelul punctului critic. Poți să fixezi o rachetă de un cal?

Pasul 4: Manipulezi probabilitatea la nivelul PRN.

Pasul 5: Îți actualizezi diagrama succesului când punctele critice au fost parcurse, când condițiile se schimbă sau când intră în joc noi PRN-uri.

Pasul 6 bonus: După ce ți-ai atins obiectivul sau l-ai ratat, revii la diagrama ta, ca să faci un bilanț. Te gândești la învățămintele trase din experiența avută și cum ar trebui să le folosești pentru atingerea obiectivelor viitoare.

Acum se cheamă că am cercetat în detaliu modelul Manipulării Facile. Și, după cum am spus adeseori, doar de atât ai nevoie. Eu datorez acestui mod de gândire mare parte din cariera mea de consultant și din succesul de care m-am bucurat în afara domeniului profesional. Modelul nu-ți spune exact cum anume s-au schimbat șansele tale prin manipularea probabilităților, dar funcționează extrem de eficient în a le îmbunătăți. E ca atunci când folosești cremă de protecție solară pentru a reduce riscul de melanom sau când îți pui centura pentru a reduce riscul de deces din cauza unui accident rutier. Cei

Scanned with OKEN Scanner

mai mulți dintre noi nu știm exact cât de mult ne protejează aceste măsuri de siguranță (deși chiar există astfel de statistici). Știm doar că ne ajută. Sunt Manipulări Facile.

Înainte să ne avântăm în lumea Manipulării Predictive, hai să mai acoperim un ultim punct.

Crearea unei diagrame a succesului poate să-ți aducă mai multe avantaje invizibile

Astfel e mai ușor să ceri sfaturi.

Partea cea mai grea în a cere un sfat este să comunici corect contextul. Cu o diagramă a succesului, ai tot contextul necesar într-o singură reprezentare vizuală ușor de procesat.

- Uite obiectivul meu.
- Uite ce trebuie să meargă bine.
- Uite care sunt posibilele rezultate nedorite pe care încerc să le evit.

În doar câteva secunde, poți să pui la curent pe oricine și poți începe să-i pui întrebări de genul „Cum ai manipula tu acest posibil rezultat nedorit, dacă ai fi în locul meu?".

Este eficient pentru a asigura coeziunea echipei.

Indiferent dacă îți urmărești obiectivele într-un context organizațional sau împreună cu prietenii, realizarea unor diagrame ale succesului într-un cadru de grup este o metodă inteligentă de a consolida dinamica echipei. La final, toți veți avea

Scanned with OKEN Scanner

o capacitate îmbunătățită de a discuta despre proiecte, pentru că, la propriu, veți fi *toți pe aceeași pagină*.

Pe urmă, poți folosi diagrama ca să împarți între membrii grupului munca asociată cu procesul de manipulare a probabilităților. Scrie inițialele membrilor echipei astfel repartizați lângă punctele critice sau lângă anumite PRN-uri. La următoarea voastră întâlnire de verificare, reveniți la diagramă și actualizați probabilitățile în funcție de progresele pe care le-a făcut fiecare.

Este un instrument util de management.

O dilemă frecventă cu care se confruntă liderii este dorința de a se asigura că subalternii lor sunt pregătiți pentru succes, dar fără să le știrbească autonomia sau să le diminueze sentimentul de responsabilitate în privința proiectelor-cheie. Data viitoare când trebuie să discuți cu un membru al echipei, încearcă să desenezi o diagramă a succesului pentru proiectul respectiv, spunându-i că te va ajuta să înțelegi mai bine munca pe care o depun oamenii tăi.

În loc să pară un interogatoriu, așa cum se întâmplă adesea în astfel de ședințe, întâlnirea de verificare va deveni o sesiune comună de „diagramare" a proiectului. Iar procesul în sine va da naștere în mod firesc unor ocazii pentru ca tu să adresezi întrebări importante, menite să lărgească orizontul de gândire al angajatului. La finalul conversației vei rămâne cu o reprezentare vizuală la care te poți raporta pe parcursul întregului proiect, ceea ce va face întâlnirile ulterioare mai ușoare și mai productive.

Scanned with OKEN Scanner

Este perfectă pentru procesarea lecțiilor învățate din proiecte finalizate.

Dacă ai o diagramă a succesului bine construită, ședințele tale de analiză finală – sau *post-mortemuri*, cum mai sunt numite uneori – vor fi o adevărată operă de artă. Dacă obiectivul eșuează, ar trebui să poți indica exact PRN-ul care te-a dat peste cap și să discuți dacă a fost vorba pur și simplu de ghinion sau dacă ai subestimat riscul ca acel rezultat nedorit să se producă. La fel de posibil este să dai peste un PRN la care nu te-ai gândit niciodată. Adaugă-l în diagramă și păstreaz-o pentru următorul proiect. Riscurile pe care le-ai identificat și măsurile pe care le-ai luat pentru a le evita s-ar putea dovedi din nou utile în proiectele viitoare.

Este concepută pentru planificarea în avans.

Prin faptul că anticipezi puncte critice viitoare, îți acorzi timp în plus pentru o formă lipsită de stres a manipulării probabilităților. Odată ce ai identificat problemele, creierul tău poate începe în subconștient să lucreze la soluționarea lor. Cercetătorii cred că exact asta se întâmplă, de multe ori, când ai o revelație sub duș sau după o noapte bună de somn: undeva în adânc, rotițele tale cerebrale se învârteau conștiincios și, în cele din urmă, au găsit o idee demnă să o împărtășească minții conștiente.

În unele cazuri, simpla existență a diagramei te va ajuta și la nivel conștient să observi ocaziile, când apar. Persoane pe care altfel nu le-ai fi remarcat la un eveniment de networking vor ieși în evidență ca niște girofaruri de pompieri, de îndată ce le poți asocia cu punctele critice care urmează.

Scanned with OKEN Scanner

Totuşi, oricât de eficace pot fi Manipulările Facile, mulţi oameni vor vrea neapărat să-şi estimeze şansele. Sigur că acest lucru poate fi util, dar este ceva mai complicat. Îţi voi arăta cum trebuie să procedezi, în capitolul următor, analizând un studiu de caz extraordinar, din viaţa reală.

Scanned with OKEN Scanner

4 | Manipularea probabilităților

Încă din copilărie, Marion Roach Smith avea un singur vis. Fetița precoce cu părul roșu voia să fie scriitoare. Era o dorință ciudată pentru un copil atât de mic, dar Marion avea toate motivele să ajungă la acest vis. Mama ei era jurnalistă, ținea rubrica de societate pentru un ziar local. Sora ei mai mare va deveni una dintre cele mai renumite autoare din lume despre arta grădinăritului. Tatăl ei era jurnalist sportiv, iar Marion nu rata nicio ocazie să tragă cu urechea ori de câte ori el și colegii lui se adunau în jurul unui pian și făceau schimb de istorioare despre Babe Ruth, Lou Gehrig și Epoca de Aur a sportului american.

După ce a absolvit o facultate de profesii liberale din nordul statului New York, în 1977, Marion s-a întors în orașul natal, New York, și a acceptat un stagiu la *The New York Times*. Acolo i s-a oferit ocazia să scrie un articol despre maladia Alzheimer – având ca punct de plecare experiența de a-și îngriji mama, diagnosticată cu această boală la vârsta de 49 de ani. La vremea aceea, maladia era prea puțin înțeleasă, mai ales de cei din afara profesiei medicale. Marion a fost una dintre primele autoare din istorie care a vorbit despre Alzheimer într-un limbaj care să poată fi înțeles. A doua zi după apariția articolului, stagiara abia ieșită de pe băncile facultății s-a trezit invitată la emisiunea de largă audiență *Today*. Articolul ei a declanșat o dezbatere națională, care a dus la publicarea unei cărți, la și mai multe apariții în emisiuni de televiziune, la turnee naționale de întâlniri cu publicul și la patru depoziții în fața

Scanned with OKEN Scanner

Congresului Statelor Unite. În cele din urmă însă, scrisorile de la fani și invitațiile de a susține prelegeri au început să se rărească, iar după ce a petrecut mai mulți ani lucrând la un roman care nu a fost publicat niciodată, Marion a început să caute o nouă provocare.

Curând după aceea, lumea s-a schimbat o dată pentru totdeauna, în urma celor nouă luni de proces în care O.J. Simpson era acuzat de crimă. Adeseori numit „procesul secolului", a dat naștere unei mediatizări fără precedent, catapultând în lumina reflectoarelor de la scară națională nume ca Johnnie Cochran și Robert Kardashian. Cazul din instanță a ridicat totodată profilul unei discipline obscure numite criminalistică – cunoscută astăzi ca medicină legală. Peste noapte, discuțiile rezervate de obicei spațiului alcătuit de morgă și secția de poliție au început să aibă loc oriunde oamenii se așezau la masă. Și, cu cât Marion afla mai multe despre acest domeniu, cu atât devenea mai fermecată. Noi progrese științifice erau folosite pentru a-i prinde pe criminali, pentru a-i exonera pe cei nevinovați și pentru a oferi un răspuns final familiilor victimelor, în moduri de neimaginat până atunci. Era o muncă fascinantă, dar și extrem de specializată tehnic. Ceea ce i-a dat lui Marion o idee.

În prima ei carte, Marion construise o punte peste spațiul gol dintre profesioniștii domeniului medical și publicul larg, în privința maladiei Alzheimer. Poate că ar reuși să completeze un gol similar cu o carte despre cele mai recente descoperiri revoluționare din medicina legală. Nu existau decât două probleme. În primul rând, Marion era extrem de sensibilă. Întotdeauna își întorcea privirea când trebuia să i se ia sânge și chiar și numai gândul de a pune piciorul într-o morgă era aproape suficient să o facă să leșine. În al doilea rând, spre deosebire de situația cu boala Alzheimer, Marion nu avea nicio legătură personală cu domeniul criminalisticii. Ca să poată

Scanned with OKEN Scanner

scrie o carte fidelă realității și aptă să trezească interesul viu al cititorului, va trebui să găsească un ghid, o persoană bine pregătită, care s-o călăuzească prin această lume bizară și macabră. Din fericire, avea în minte exact persoana potrivită.

Michael Baden este fostul legist-șef din New York și de-a lungul remarcabilei sale cariere a făcut peste 2 000 de autopsii. Modurile fascinante prin care descoperirile sale au fost folosite pentru a identifica rămășițe pământești, pentru a condamna ucigași și pentru a-i elibera pe cei acuzați pe nedrept i-au adus supranumele de „Detectivul Morții".

Baden a lucrat ca medic legist criminalist în unele dintre cele mai mediatizate cazuri de crimă din istoria Statelor Unite. A condus comisii ale Congresului care au investigat asasinatele lui John F. Kennedy și Martin Luther King Jr. De asemenea, a făcut autopsia asupra trupului exhumat al liderului pentru drepturi civile Medgar Evers, în pregătirea unui proces care, la aproape 30 de ani de la comiterea crimei, a dus în cele din urmă la condamnarea unui foarte vocal lider al mișcării pentru supremația albilor.

Acest extraordinar palmares a dus chiar la o improbabilă carieră în televiziune, când dr. Baden a devenit analistul principal pentru emisiunea *Autopsy* de pe postul HBO, în care erau prezentate povești de genul celor pe care Marion voia să le spună.

Într-unul din episoade, cadavrul zdrobit al victimei unui accident de mașină în care șoferul vinovat fugise de la locul accidentului a dus la arestarea și condamnarea vinovatului, după ce autopsia dăduse la iveală urme ciudate pe corpul celui decedat. La o examinare mai atentă, s-a dovedit că plăcuța de înmatriculare a mașinii care îl lovise se întipărise pe pielea lui. Într-un alt episod, cadavrul mutilat al unei femei, care eșuase pe mal într-un sac din plastic, a fost identificat datorită numărului de serie al implanturilor mamare din pieptul victimei.

Scanned with OKEN Scanner

Apelând la ajutorul unor prieteni care îl cunoșteau pe dr. Baden, Marion l-a invitat s-o cunoască la un restaurant pescăresc din nordul statului New York, unde locuia ea la vremea aceea. Discutând în timpul mesei de prânz, a încercat să-l convingă să-i fie coautor al cărții pe care voia s-o scrie. Spre marea ei încântare, el a fost de acord.

Nu mult după aceea, cei doi au semnat un contract cu una dintre cele mai mari edituri din lume, unde au colaborat cu unul dintre cei mai respectați redactori din epocă – și au primit o plată în avans care depășea de cinci ori suma primită de Marion pentru prima ei carte.

Cu ajutorul lui Baden, Marion și-a depășit sensibilitatea și a plonjat cu capul înainte în lumea medicinei legale. A urmat cursuri de analiză a stropilor de sânge și a descoperit că pereții plini de sânge pot fi martori extrem de elocvenți ai unor crime atroce. A urmat apoi cursuri de entomologie criminalistică, unde a învățat că insectele moarte de pe farurile unei mașini pot ajuta anchetatorii să stabilească locurile prin care a trecut vehiculul și momentul aproximativ când a trecut pe acolo. A studiat modul în care ritmurile standard ale descompunerii cadavrelor pot fi folosite pentru a determina ora decesului – informație care a dus, de-a lungul timpului, atât la condamnări, cât și la achitări. A acceptat chiar și invitația la o conferință exclusivistă cu peste 1 500 de medici legiști criminaliști, unde furnizorii expuneau instrumente de specialitate, precum etichete pentru degetele de la picioare, scanere de sânge și foarfeci pentru secționarea coastelor.

Și, firește, Marion a participat la autopsii. La prima, s-a uitat cum Baden a petrecut ore întregi examinând un bărbat care fusese strangulat de iubitul lui. Era după zece zile de la moartea victimei și Marion ține minte și acum, văzându-l parcă aievea în fața ochilor, cablul electric înfășurat în jurul gâtului celui

Scanned with OKEN Scanner

mort. A fost greu de privit, dar încet-încet spaima pe care o simțea când a început proiectul a lăsat locul unei curiozități intrigate și fără inhibiții. În cursul unor autopsii deosebit de grețoase, când polițiști cu multă experiență găseau scuze ca să iasă din sală, a constatat că ea încearcă chiar să se apropie mai mult, în căutarea adevărului ascuns.

În sfârșit, după ce și-a terminat documentarea, Marion a început să scrie. A predat editurii capitole meticulos alcătuite, care n-au avut nevoie decât de un minimum de redactare – și au fost întâmpinate cu un sentiment sporit de încredere din partea editorilor că această carte va deveni un bestseller.

Primele recenzii au fost fantastice!

Ann Rule, care de-a lungul carierei a scris 35 de cărți declarate bestseller în *New York Times*, a spus: „Cartea aceasta m-a învățat enorm de multe lucruri pe care nu le știam – chiar și după decenii întregi de scris despre crime adevărate".

Jeffrey Toobin, controversatul jurnalist și analist TV specializat în probleme juridice, a cărui carte despre procesul lui O.J. Simpson, *The Run of his Life: The People v. O.J. Simpson*, avea să devină o emisiune câștigătoare a Premiului Emmy pe postul FX, a declarat-o „un studiu absolut fascinant de patologie modernă".

William Kennedy, câștigător al Premiului Pulitzer, a spus în glumă: „Iată cea mai distractivă experiență de care poți avea parte într-o morgă".

Marion își făcuse treaba bine, foarte bine. Acum era rândul doctorului Baden să treacă la cârmă. Exploatându-i prestigiul, echipa de publicitate a cărții a reușit să-i obțină interviuri pe mai toate canalele respectate de radio și televiziune din America.

În seara dinaintea apariției cărții pe piață, Marion stătea în livingul ei, cu laptopul deschis, și se uita la interviul dat de Baden pentru una dintre cele mai apreciate talk-show-uri din America.

Scanned with OKEN Scanner

De fiecare dată când Marion dădea click de actualizare a paginii, cartea lor urca în clasamentul Amazon. Își amintește că a văzut-o pe poziția 32 din lume – o realizare uluitoare pentru orice fel de carte, și mai ales pentru una care nu ieșise încă pe piață. Cu cea mai mare parte a campaniei de marketing încă în pregătire, practic se putea trage deja concluzia că volumul lor va atinge niveluri nemaivăzute ale succesului. Iar visul lui Marion de a-și trăi viața ca scriitoare va face un salt gigantic.

A doua zi dimineață, când s-a trezit, venise în sfârșit momentul: data apariției în librării a cărții ei. Era o dată pe care o încercuise în calendar cu multe luni înainte, o dată până la care numărase întruna zilele, o dată la care muncise din greu să ajungă. A sunat telefonul. Era soțul ei, redactor la un ziar important, care rareori o suna în timpul unei zile lucrătoare. A spus puțin cuvinte și pe un ton grav: „Deschide televizorul". Când l-a deschis, femeia care își petrecuse primii 33 de ani din viață în New York a văzut ceva care i-a frânt inima.

Era o gaură enormă în turnul World Trade Center – locul în care lucrase odinioară tatăl ei, locul în care încă mai lucrau câțiva dintre prietenii ei. În timp ce din spărtură ieșeau vălătuci de fum gros, reporterii spuneau întruna că fusese provocată de un avion deturnat. Era greu de crezut, dar, în timp ce Marion continua să se uite, un al doilea avion a lovit turnul sudic. Și împăcarea pe care ea o descoperise în timpul petrecut la morgă s-a văzut rapid înlocuită de oroare.

Ziua de 11 septembrie 2001 a fost una catastrofală pentru lume și una sfâșietoare pentru Marion. Și-a pierdut mai mulți prieteni în atentatele din acea zi. Dintr-un alt punct vedere, nu atât de tragic, a fost și cea mai nefericită dată posibilă pentru apariția unei cărți – și mai ales a uneia despre cadavre. Întreg ciclul știrilor s-a consumat pe relatări despre distrugeri, eforturi de salvare și vânătoarea care a urmat pentru prinderea

Scanned with OKEN Scanner

teroriștilor responsabili. Unul câte unul, interviurile lui Baden au fost anulate. Când una dintre apariţiile la radio a avut loc, Marion își amintește cât de stângace i s-a părut discuția, în lumina a ceea ce se întâmpla.

Încă luptându-se cu propria amărăciune și jale pentru viețile pierdute, Marion a sunat la editură ca să întrebe ce s-ar putea face pentru a-i da cărții măcar o șansă. Răspunsul editurii a fost sec și tranșant: „Nu credem că se mai poate face ceva".

Într-o clipă, țelul pe care îl urmărea de vreo doi ani și la care visa de o viață întreagă s-a năruit.

◇ ◇ ◇

Cum să-ți manipulezi predictiv obiectivele

Curând vom folosi remarcabila poveste a lui Marion Roach Smith ca studiu de caz pentru manipularea probabilistică a obiectivelor de mare anvergură. Mai întâi, trebuie totuși să stabilim niște reguli de bază.

În capitolul precedent am vorbit despre Manipulările Facile, care sunt, în primul rând, un mod de a privi viața care îți dă posibilitatea de a-ți îmbunătăți șansele de succes.

Dacă vrei să mergi cu un pas mai departe, să-ți estimezi și să-ți urmărești șansele de-a lungul timpului, poți să folosești Manipularea Predictivă. Seamănă cu Manipularea Facilă, dar există reguli pe care trebuie să le respecți ca să-ți reduci probabilitatea de a da calculele peste cap.

Înainte de a trece la fondul problemei, hai să vorbim despre un avertisment important.

Despre probabilitate s-a spus că ar fi contraintuitivă, paradoxală și „unul dintre cele mai dificile domenii ale

Scanned with OKEN Scanner

matematicii". Dintr-un motiv sau altul, oamenii pur și simplu nu sunt programați să gândească în termeni de cote și șanse.

Eu vreau să-ți ofer un model de referință, o metodă pe care s-o poți folosi imediat pentru a obține o imagine mai clară asupra probabilității tale de succes. Nu este o formulă cu care să faci predicții perfecte (istoria ne arată că așa ceva nu există), dar, folosită corect, îți poate îmbunătăți considerabil modul de gândire.

După cum am văzut, unele dezavantaje ale căutării ratelor statistice de bază pe Google sunt următoarele:

- De obicei, nici măcar nu există pentru niște obiective extrem de specifice.
- Când chiar există, sunt deseori contradictorii, prost interpretate sau de-a dreptul greșite.
- Nu iau în considerare situația ta particulară și unică.
- Sunt împinse în jos de ponderea celor care au încercat metode stupide.
- De obicei, pornesc de la premisa că te afli în chiar prima etapă a procesului.
- Sunt dificil de înțeles, de manipulat probabilistic și de actualizat în timp – pentru că nu iau în calcul punctele critice.

Metoda pe care urmează să o învățăm atenuează multe dintre aceste probleme, oferindu-ți un nou nivel de înțelegere a probabilității tale de succes sau de eșec, într-o gamă largă de obiective.

Capacitatea ta de a identifica punctele critice și posibilele rezultate nedorite nu va fi niciodată perfectă. Nici abilitățile tale de previzionare nu sunt infailibile. Nici chiar cele mai exacte predicții nu pot garanta modul în care se va desfășura viitorul; ele doar îți arată cât de probabil este ca el să se întâmple în

Scanned with OKEN Scanner

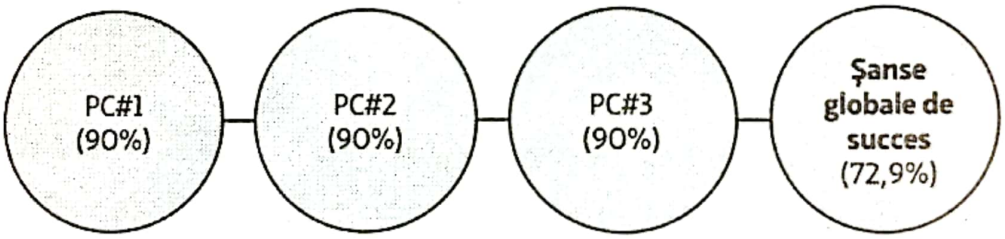
anumite feluri. Dar, cu cât îți înțelegi mai bine șansele, cu atât mai multă putere vei avea să le schimbi. Așadar să trecem la Manipulările Predictive.

Mai întâi trasează o diagramă a succesului cu punctele tale critice și PRN-urile aferente.

Întotdeauna este posibil să actualizezi o diagramă a succesului, pe măsură ce apar noi detalii. De fapt, este o parte din procesul prin care se folosește orice mijloc de predicție. Dar, dacă vrei să obții numere utile dintr-o Manipulare Predictivă, este crucial să identifici din start cât mai multe puncte critice (PC).

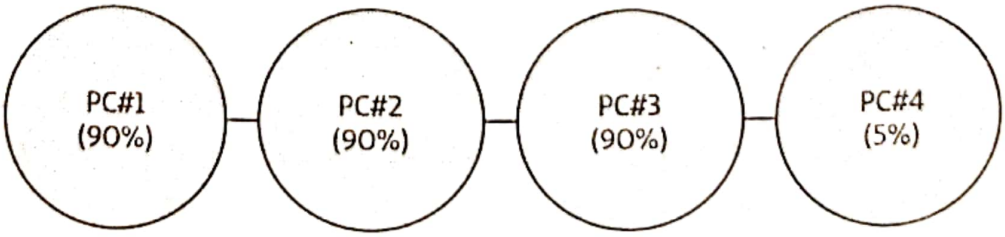
Iată de ce.

Imaginează-ți că urmărești un obiectiv cu trei PC-uri care au următoarele probabilități:



Asta înseamnă o probabilitate a reușitei de 72,9%. Este chiar foarte bine.

Dar dacă mai există un punct critic la care tu nu te-ai gândit și care are o probabilitate de 5% să se materializeze?



Scanned with OKEN Scanner

Care sunt șansele tale globale în acest moment?

Când luăm în calcul toate cele patru puncte critice din acest scenariu imaginar, constatăm că nu mai ai o șansă de succes de 72,9%, ci una de 3,6%.

Deci, da, identificarea tuturor punctelor critice este importantă.

Pentru unele obiective, cum ar fi să treci testul de condiție fizică în meseria de pompier, ele sunt evidente. Trebuie să le duci până la capăt în perioada alocată fiecăreia dintre cele opt sarcini individuale care alcătuiesc testul.

Pentru alte obiective, trebuie să-ți pui mintea la contribuție, ca să-ți găsești punctele critice. Hai să vedem cum ar putea arăta un asemenea demers.

În unele cazuri, poți să desparți în ordine cronologică etapele atingerii obiectivului.

Dacă ești un inventator care vrea să-și transforme în realitate cea mai recentă idee de produs și să-l pună la vânzare în magazine, punctele critice ar putea fi următoarele:

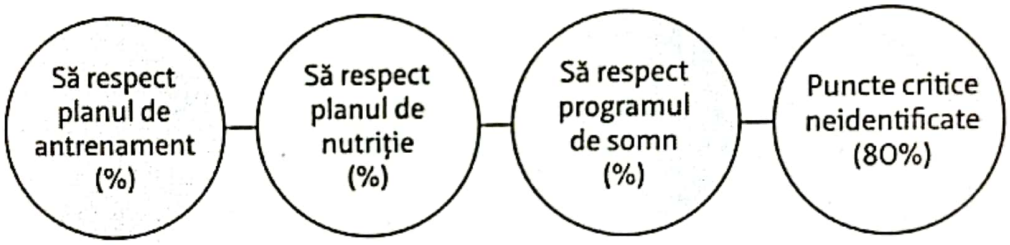
- Crearea unui prototip funcțional.
- Obținerea fondurilor necesare pentru fabricație.
- Asigurarea unei capacități de producție în limitele bugetului tău.
- Încheierea unor parteneriate de comerț cu amănuntul care să-ți satisfacă necesarul minim de venit.
- Proiectarea și implementarea unui sistem de îndeplinire a indicatorilor care să se încadreze în limitele bugetului tău.

În alte cazuri, poți să identifici punctele critice prin găsirea unor formule care sunt egale cu succesul.

Scanned with OKEN Scanner

De exemplu, să zicem că vrei să termini cu bine un maraton la care intenționezi să participi în curând, iar antrenorul tău, un ins foarte căutat, spune că practic toată lumea care se ține cu dinții de programul lui de antrenament, îi respectă planul de nutriție și programul de somn nu se poate să nu aibă succes în ziua competiției. Dacă este adevărat că aceste trei condiții se corelează aproape perfect cu reușita, putem să le folosim ca puncte critice.

Chiar dacă numai 80% dintre cei care îndeplinesc criteriile acestea reușesc să termine maratonul, tot poți să le folosești ca puncte critice pentru tine (în ipoteza că nu ai o variantă mai bună). Trebuie doar să adaugi încă un cerculeț intitulat „Puncte critice neidentificate", cu o probabilitate de 80%.



Nu poți manipula puncte critice pe care nu le-ai identificat, dar poți să ții cont relativ de ele în predicțiile tale.

În unele cazuri, trebuie doar să reflectezi asupra problemei.

Pentru a-ți putea duce familia într-o croazieră până la sfârșitul anului trebuie să-ți găsești timpul necesar, să găsești banii necesari și să-ți urci familia la bordul ideii (joc de cuvinte intenționat).

Pentru ca Jack să-și ia licența, trebuie să fie capabil să-și plătească taxele de studii și să-și ia examenele.

Eu nu pot să-ți dau fiecare cale de urmat pentru fiecare obiectiv pe care ai putea să-l urmărești, dar, dacă îți faci temele,

Scanned with OKEN Scanner

sunt convins că poți să-ți formezi o idee destul de clară despre lucrurile de care vei avea nevoie.

În unele cazuri, vor exista cel puțin două moduri de a privi un obiectiv.

De exemplu, șansele lui Jack de a termina facultatea ar putea fi privite și ca șansele lui de a promova anul întâi, anul al doilea, anul al treilea, al patrulea și ultimul an de studii.

Cheia problemei constă în a alege un punct de vedere din care te simți încrezător în capacitatea ta de a face predicții și de a identifica posibilele rezultate nedorite. Personal, prefer să desfac obiectivul lui Jack în două puncte critice: „să-și plătească taxele de studii" și „să-și ia examenele".

De ce? Pentru că mie îmi este greu să mă gândesc la PRN-uri specifice pentru ani diferiți de studiu la facultate (în afară de Freshman 15 și Senioritis).*

Până la urmă, însă, depinde numai și numai de tine.

Doar ține minte:

- Toate punctele tale critice trebuie să dea adunate succesul garantat. Dacă nu dau, înseamnă că ți-a scăpat un pas și foarte posibil să-ți fi supraestimat șansele de succes.
- Lucrurile pe care ar fi frumos să le ai, dar nu reprezintă cu adevărat condiții necesare pentru obținerea succesului, nu trebuie considerate puncte critice. Includerea lor poate să te facă să-ți subestimezi șansele de succes. Cel mai probabil, vei putea să folosești ideile acelea când manipulezi PRN-urile.

---

* *Freshman 15* („pernițele bobocului") se referă la tendința studenților din primul an de facultate (*freshmen*) de a se îngrășa cu vreo 15 livre (circa 7 kilograme), din cauza stresului și a alimentației dezordonate. *Senioritis* („seniorita") se referă la apatia și scăderea motivației caracteristice studenților din ultimul an (*seniors*), pe măsură ce se apropie absolvirea (n.t.).

Scanned with OKEN Scanner

- Toate punctele tale critice trebuie să fie măsurabile. Ceea ce nu înseamnă neapărat o cuantificare numerică, dar trebuie neapărat să existe o definiție clară a finalizării lor cu succes. „Să mănânc mai bine" nu este un punct critic valid. „Să respect întocmai planul specific de nutriție al antrenorului meu, de acum și până în ziua competiției", da.
- Nu confunda punctele critice cu PRN-urile. Dacă nu pui lucrurile la locul cuvenit, o să-ți dai peste cap calculele. Ține minte, fiecare etapă sau pas înainte, în care un obiectiv poate să moară, este un punct critic. Fiecare motiv din cauza căruia ar putea să moară este un PRN.

În continuare, pentru fiecare punct critic, vei estima și vei adăuga o probabilitate procentuală de succes.

Când estimezi probabilitatea ca un punct critic să se materializeze, trebuie să presupui că toate punctele critice precedente s-au desfășurat conform așteptărilor.

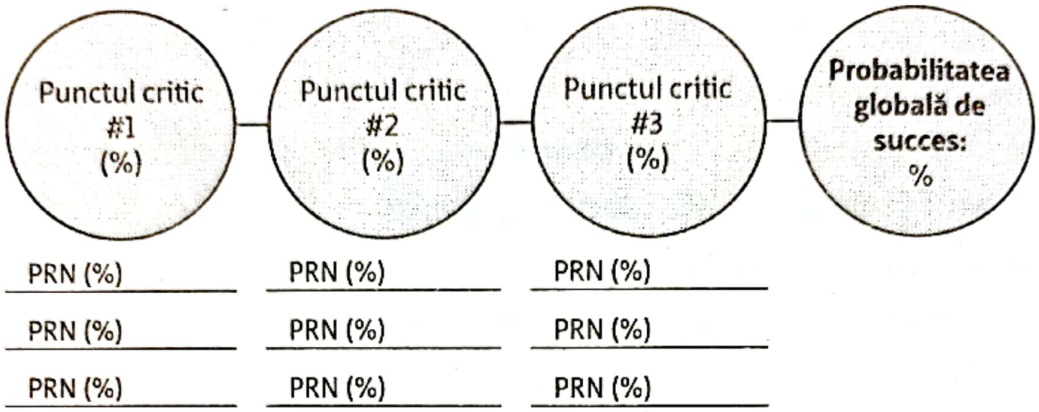
Dat fiind că fiecare punct critic este, după cum sugerează și denumirea, „critic pentru îndeplinirea misiunii", chiar și dacă unul singur a eșuat, calea aceasta către obiectiv va fi deja un drum închis. Încearcă să-ți pui întrebarea: „Presupunând că am ajuns în acest punct, care sunt șansele mele să ajung la punctul următor?"

Una dintre modalitățile prin care poți să estimezi aceste șanse este uitându-te la PRN-urile tale. Dacă probabilitatea ca PRN-urile tale să se întâmple este scăzută, șansele ca rezultatul dorit de tine să se concretizeze ar trebui să fie ridicate. Și invers.

Dacă preferi, poți și să atribui valori procentuale PRN-urilor tale. Pentru fiecare punct critic, probabilitatea de obținere a

Scanned with OKEN Scanner

rezultatului dorit de tine + probabilitățile tuturor posibilelor rezultate nedorite trebuie să dea în total 100%. Personal, tai de pe listă PRN-urile extrem de improbabile, cum ar fi să cadă un meteorit.



Un lucru de reținut: mai devreme, ne-am uitat la exemplul cu zarul care are 4 fețe și noi aveam nevoie să dăm un 4. PRN-urile erau să dăm un 1, un 2 sau un 3 – toate fiind rezultate care se exclud reciproc. În realitate, PRN-urile nu sunt întotdeauna așa: faptul că unul dintre ele poate avea loc nu exclude neapărat apariția tuturor celorlalte. Este foarte posibil ca o combinație de rezultate nedorite să-ți compromită atingerea obiectivului. O comisie de angajare s-ar putea să mă respingă atât din cauza vârstei pe care o am, cât și din cauza personalității mele. Se prea poate să pic una din sarcinile probei de condiție fizică pentru postul de pompier, din cauza unei combinații între starea mea fizică precară, tehnica mea deficitară și faptul că am dormit puțin și prost în noaptea dinaintea examenului.

Personal, aleg să presupun că riscul diverselor combinații se reflectă în riscul pe care îl atribui PRN-urilor individuale. Revenind la un exemplu anterior, dacă eu pot să reduc riscul ca membrii comisiei de angajare să mă respingă din cauza vârstei,

Scanned with OKEN Scanner

acest lucru ar trebui să reducă și riscul ca vârsta mea să fie un factor de luat în calcul pentru fiecare combinație de PRN-uri.

Dacă nu-ți convine acest nivel al lipsei de precizie, ai toată libertatea să încerci să identifici fiecare combinație posibilă și să-i estimezi probabilitatea.

Sau poți apela la internet pentru fraze de genul: „Șansele ca un autor să fie acceptat de un agent literar sunt de 1 la 3 000 până la 1 la 6 000. Dar unii agenți acceptă un număr și mai mic de autori, așa că probabilitatea reală de a-ți găsi un agent se apropie mai degrabă de 1 la 1 000."

Alege răul mai mic.

Printre excepții se numără situațiile în care combinațiile creează o amenințare sinergică. Diet Coke și Mentos pot fiecare să facă mizerie, luate separat, dar riscul crește considerabil dacă le pui în aceeași sticlă (caută pe internet, dacă nu mă crezi).

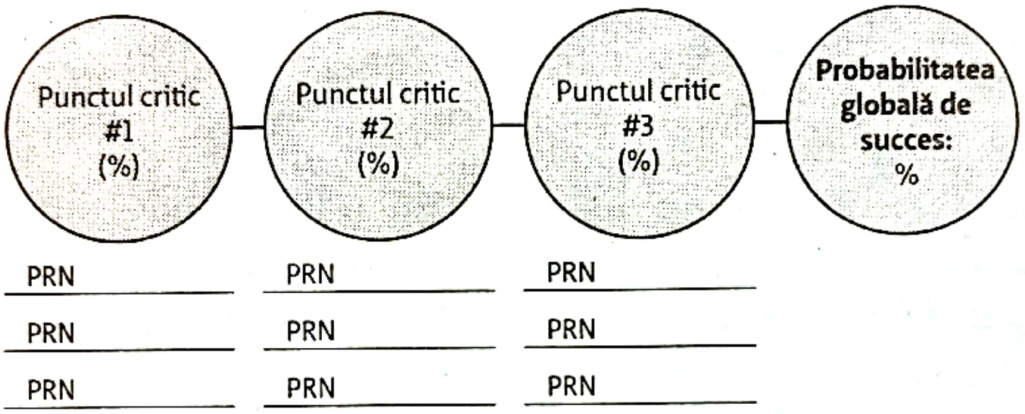
O mizerie comparabilă s-ar putea să aibă loc în ședința în care tu încerci să obții fonduri de la managerii de departament ai companiei tale. Individual, riscul ca Bradley sau Xavier să încerce să te saboteze este unul scăzut. Dar, dacă amândoi sunt supărați pe tine și amândoi iau parte la ședință, s-ar putea să se simtă încurajați fiecare de prezența celuilalt. Amenințarea aceasta sinergică ar putea să-ți schimbe cifrele – și felul în care manipulezi probabilitățile. De exemplu, dacă nu poți să-l faci măcar pe unul dintre ei să nu participe la ședință, ai putea măcar să aranjezi așezarea participanților în jurul mesei, astfel încât să-i ții la distanță unul de celălalt și să le diminuezi sentimentul de cârdășie.

Dacă decizi să adaugi procentaje estimate PRN-urilor tale, va trebui să le actualizezi pe măsură ce manipulezi probabilitățile. Ține minte Regula de 100% – când PRN-urile se duc în jos, șansele tale de a obține rezultatul dorit se duc în sus. Același lucru este valabil dacă îți vine în minte un nou PRN la

Scanned with OKEN Scanner

jumătatea manevrei de manipulare sau la jumătatea proiectului. Șansele tale estimate de succes ar trebui probabil să se ducă în jos, ca să facă loc posibilului rezultat nedorit nou apărut.

La final, înmulțești între ele probabilitățile punctelor tale critice, ca să-ți afli șansele estimate de succes pentru întregul obiectiv.



Numerele acestea nu vor fi perfecte și nu sunt bătute în cuie. Dacă descoperi un nou punct critic sau un nou PRN ori dacă apare o schimbare cu impact asupra modului în care s-ar putea să se manifeste viitorul, va trebui să faci niște actualizări.

Dar, înarmat cu această diagramă a succesului, poți acum să parcurgi cele patru etape rămase din modelul de referință al manipulării probabilităților în cinci pași:

- Manipularea probabilităților la nivelul întregii diagrame. (Există cumva vreo cale mai deșteaptă spre obiectivul tău? Sau vreo manipulare care să fie benefică la nivelul mai multor puncte critice?)
- Manipularea probabilităților la nivelul punctului critic. Poți fixa o rachetă de șaua unui cal de curse, ca să depășești mai multe PRN-uri deodată?

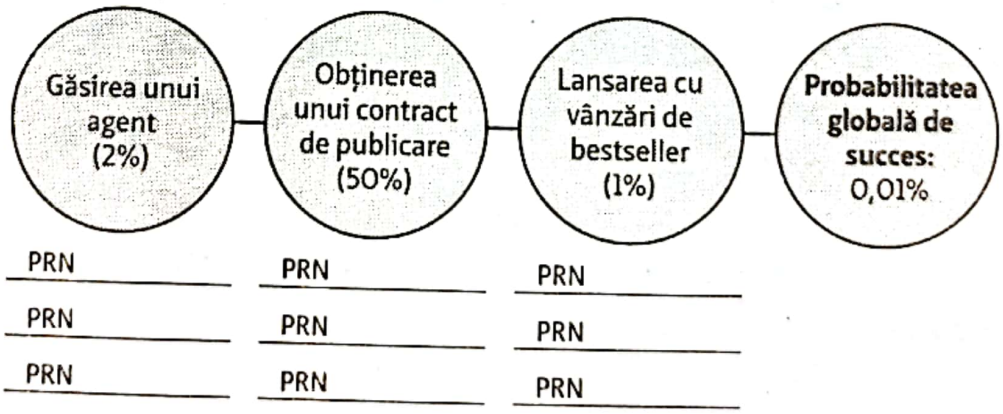
Scanned with OKEN Scanner

- Manipularea probabilităților la nivelul PRN-ului individual. E o treabă pragmatică, fără menajamente și foarte eficientă.
- În sfârșit, ține minte să-ți actualizezi diagrama succesului pe măsură ce depășești punctele critice. De fiecare dată când ai parcurs o etapă, șansele tale de succes ar trebui să crească.

Manipularea predictivă a studiului de caz Marion Roach Smith

Bun, acum, că ți-e clară imaginea de ansamblu, hai să revedem povestea lui Marion Roach Smith și să-i aplicăm Manipularea Predictivă de la început până la sfârșit.

Dacă tu, la fel ca Marion, vrei să scrii o carte care să devină bestseller, o diagramă a succesului la un nivel extrem de general va include găsirea unui agent literar care poate să supună propunerea ta mai multor edituri respectate, obținerea unui contract de publicare și lansarea cărții cu rezultate bune la vânzare, demne de un bestseller.



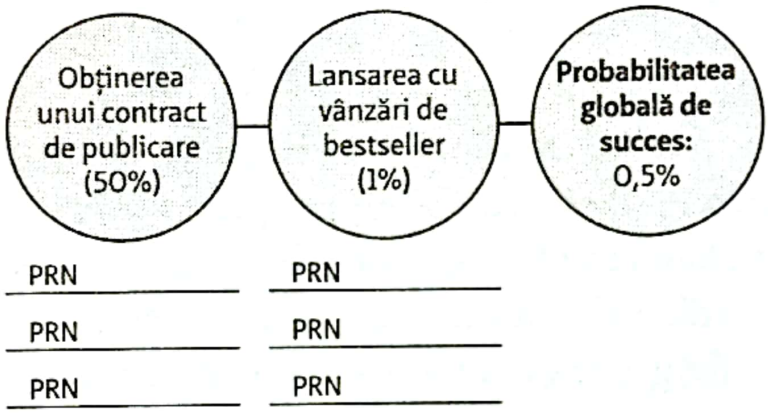
Am adăugat în diagramă niște valori de bază în mare parte inventate, doar ca să putem vedea cum se schimbă ele în

Scanned with OKEN Scanner

contextul specific al cazului Marion. De obicei, vor fi prezente și PRN-urile tale, ca să susțină numerele respective, dar voi adăuga PRN-uri la fiecare punct critic, pe rând, pentru a ilustra mai bine modelul.

Pornim cu o șansă de succes de 0,01%. Adică una din 10 000 – nu sună prea bine. Dar uită-te ce se întâmplă cu probabilitățile pe măsură ce parcurgem pas cu pas procesul.

În cazul lui Marion, ea avea deja un agent foarte căutat, încă de la prima carte, iar depășirea acelui punct critic i-a îmbunătățit semnificativ șansele de succes.



Mulțumită avantajelor obținute în urma realizărilor ei anterioare, am urcat de la o probabilitate de succes de 0,01% la una de 0,5%, adică diferența dintre o șansă la 10 000 de încercări la una din 200 – mult mai bine, dar tot nu sunt niște șanse pe care aș fi dispus să pariez. Problema este că „lansarea unei cărți cu vânzări de bestseller" reprezintă un punct critic realmente improbabil, după cum am și văzut deja.

Șansele tale totale de succes nu vor fi niciodată mai mari decât șansele celei mai improbabile etape intermediare.

Din fericire, avem un model de referință cu care să ne îmbunătățim șansele.

Pentru următorul punct critic – „obținerea unui contract cu o editură" –, experiența avută în industria editorială a învățat-o

Scanned with OKEN Scanner

pe Marion la ce trebuie să se aştepte. Redactorii din edituri se bazează în multe cazuri pe un test cu trei întrebări, ca să evalueze viabilitatea unei cărţi care le-a fost propusă spre publicare:

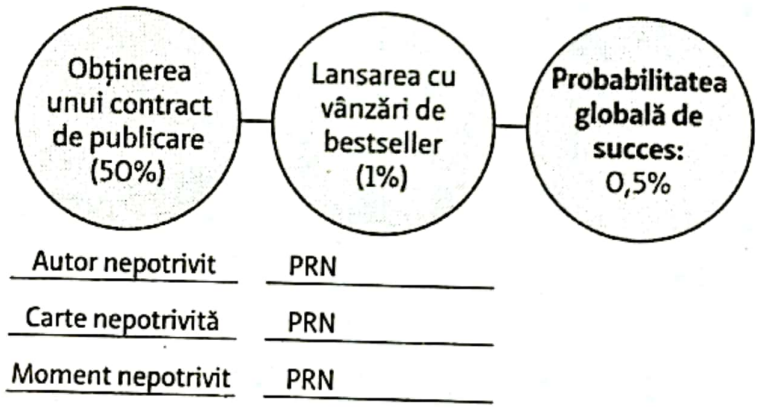
1. De ce acest autor?
2. De ce această carte?
3. De ce acum?

Pe diagrama succesului lui Marion vom adăuga versiunile prescurtate ale următoarelor PRN-uri:

PRN #1: Editurile nu-mi oferă un contract, pentru că nu sunt sigure că aş fi persoana potrivită care să scrie această carte.

PRN #2: Editurile nu-mi oferă un contract, pentru că nu cred că ideea cărţii prezintă suficientă atracţie pentru cititori.

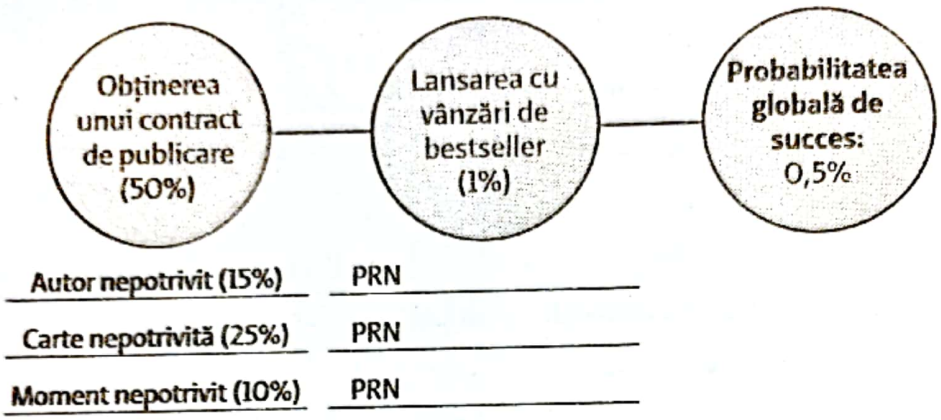
PRN #3: Editurile nu-mi oferă un contract, pentru că nu cred că este momentul potrivit ca să lanseze o carte pe acest subiect.



După ce ai identificat posibilele rezultate nedorite, ai opţiunea de a le atribui o probabilitate gândindu-te cât de probabil crezi că ar fi ca ele să se întâmple. Poţi pur şi simplu să scrii estimarea făcută, între paranteze, după fiecare PRN. Strict în scopurile urmărite cu acest studiu de caz, eu voi include nişte predicţii foarte aproximative, pentru o carte de acum 20 de ani. Acestea nu sunt rate de bază pe care să-ţi poţi fundamenta

Scanned with OKEN Scanner

deciziile cu relativă siguranță – sunt doar niște numere cu care vreau să ilustrez modelul de calcul.



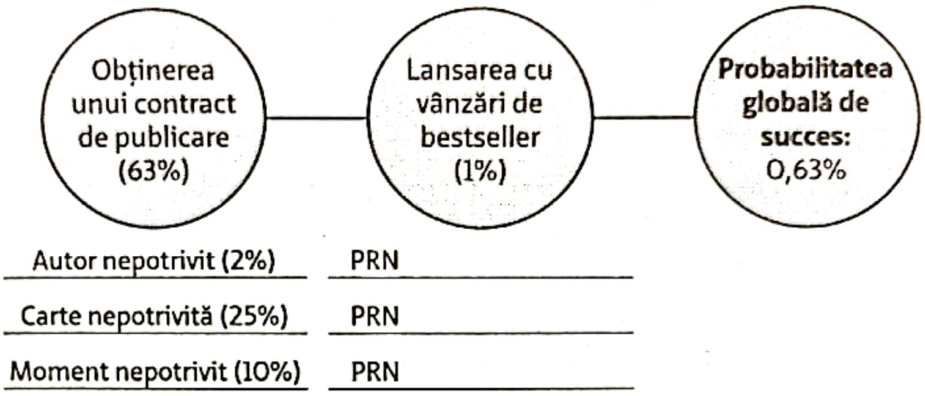
Faptul că ai niște numere înscrise în diagramă îți dă posibilitatea să vizualizezi cât de mare este amenințarea reprezentată de fiecare PRN, astfel încât să stabilești în consecință prioritatea lor și să măsori impactul manevrelor tale de manipulare a probabilităților. Hai să vedem ce a făcut Marion ca să-și manipuleze șansele și să vedem cum s-au schimbat ele în urma acestor manevre.

PRN #1: Editurile nu cred că sunt persoana potrivită care să scrie această carte.

Dat fiind că Marion este deja o autoare publicată, care a dovedit că poate să scrie și să vândă cărți, acest PRN se rezumă doar la lipsa ei de experiență cu subiectul în cauză. Ea era o scriitoare, nu o profesionistă în medicină legală. Marion a manipulat probabilitatea acestui PRN prin aceea că l-a convins pe dr. Michael Baden, unul dintre cei mai faimoși medici legiști în viață, să-i fie coautor al cărții pe care o scria. Procedând astfel, a redus spectaculos probabilitatea ca PRN #1 să se

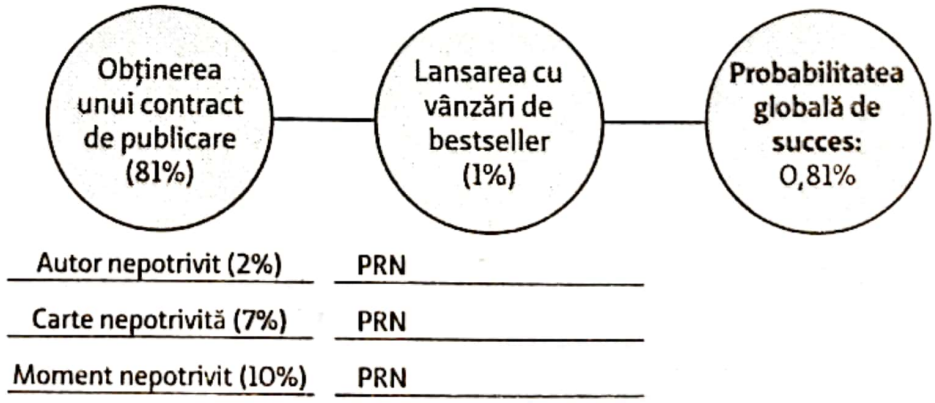
Scanned with OKEN Scanner

concretizeze – mărindu-şi totodată şansele de a obţine un contract de publicare.



PRN #2: Editurile nu-mi oferă un contract, pentru că nu cred că este momentul potrivit pentru lansarea unei cărţi pe acest subiect.

Pentru a combate acest al doilea PRN, Marion şi-a făcut temele şi a scris o propunere în care a demonstrat, foarte minuţios, cam cât de mulţi oameni erau interesaţi de medicina legală. Argumentându-şi propunerea cu cifre, a redus probabilitatea ca editurile să plece de la premisa că piaţa era prea mică pentru a susţine un bestseller.



Scanned with OKEN Scanner

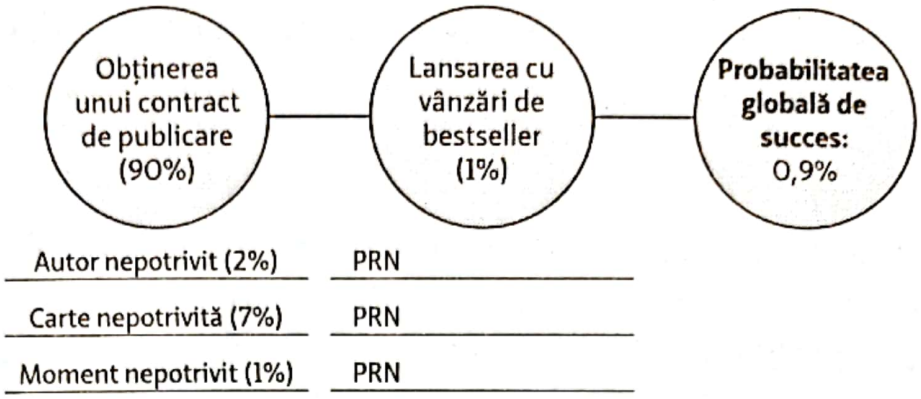
PRN #3: Editura nu crede că este momentul potrivit pentru această carte.

Ca să manipuleze acest al treilea şi ultim posibil rezultat nedorit, Marion a trebuit să demonstreze că momentul publicării este oportun. În ceea ce priveşte subiectul tratat, argumentul era relativ uşor de construit. Procesul lui O.J. Simpson făcuse introducerea publicului în lumea criminalisticii, iar publicul îşi dorea şi mai multe asemenea subiecte. Serialul documentar *Autopsy*, de pe HBO, al lui Baden, nu era nici pe departe suficient ca să satisfacă toată cererea. În 2000, anul de dinaintea lansării cărţii, postul CBS lansase *CSI: Crime şi investigaţii*, un serial atât de popular în rândul publicului, încât a avut 16 sezoane fără întrerupere şi a generat realizarea mai multor seriale similare. Deşi atentatele teroriste din 11 septembrie 2001 au ocupat tot spaţiul mediatic luni întregi, obsesia legată de criminalistică avea să revină curând. Cum se întâmplă adeseori, personajul fictiv Emily Gilmore a spus-o cel mai bine. Într-un episod din 2003 al serialului de mare succes *Fetele Gilmore*, a explicat: „Nu mă uit chiar atât de mult la televizor. Faţă de tot restul lumii, mie nu mi se pare că ce fac legiştii e atât de fascinant."

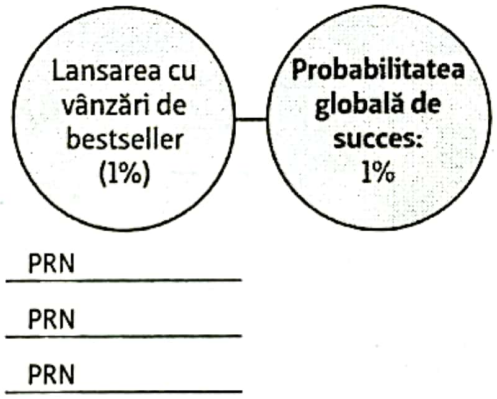
Pe cât ar fi putut să prevadă oricine, momentul ales pentru cartea lui Marion nici că se putea să fie mai bun. Dacă s-ar fi lansat cu doar câteva luni mai devreme sau eventual cu câteva luni mai târziu, rezultatele ar fi fost aproape sigur altele.

Mulţumită modului inteligent în care îşi manipulase PRN-urile, şansele lui Marion de a obţine un contract de publicare erau excelente – ducă-se naibii ratele de bază! Chiar şi fără dr. Baden lângă ea, e greu de imaginat că n-ar fi reuşit. Cu el, Marion era practic de neoprit.

Scanned with OKEN Scanner



Deloc surprinzător, ea chiar a obținut un contract, iar șansele de a publica un bestseller au mai crescut puțin.



Odată ajunși în acest punct, am trecut de la o șansă din 10 000 de a atinge acest obiectiv la una din 100.

Acum putem în sfârșit să ne ocupăm de cel mai enervant punct critic de pe diagrama succesului lui Marion: „Lansarea cu vânzări de bestseller". În munca mea de consultant am avut câteva ocazii de manipulare a PRN-urilor din acest spațiu tematic.

Rămânând la nivelul general, câteva posibile rezultate nedorite ar fi:

PRN #1: Obiectivele de vânzări nu sunt atinse pentru că nu au fost destui oameni care să audă de această carte.

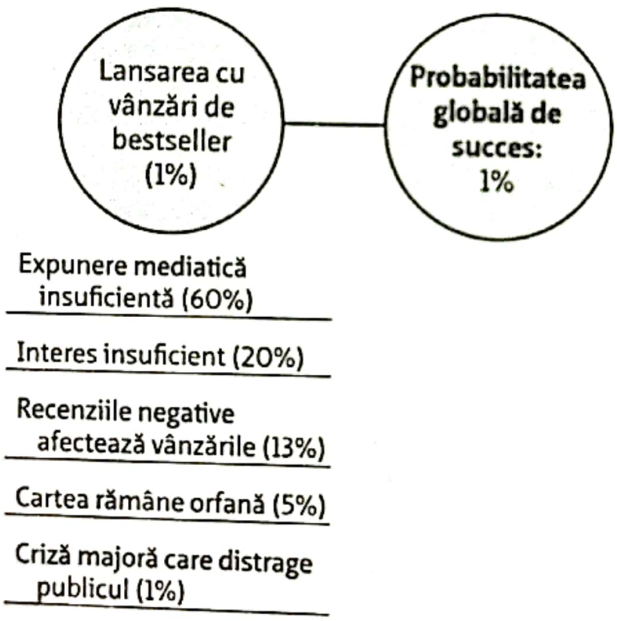
Scanned with OKEN Scanner

PRN #2: Obiectivele de vânzări nu sunt atinse pentru că, deşi destui oameni aud despre carte, nu se simt convinşi s-o cumpere.

PRN #3: Obiectivele de vânzări nu sunt atinse pentru că au fost cititori care au postat recenzii negative, determinându-i pe alţii să nu mai cumpere cartea.

PRN #4: Obiectivele de vânzări nu sunt atinse pentru că produsul, respectiv cartea, „rămâne orfan" (voi explica mai târziu ce înseamnă asta) şi distribuţia are de suferit.

PRN #5: Obiectivele de vânzări nu sunt atinse pentru că apare ceva la ştiri care le distrage oamenilor atenţia şi îi face mai puţin dispuşi să cheltuiască nişte bani.

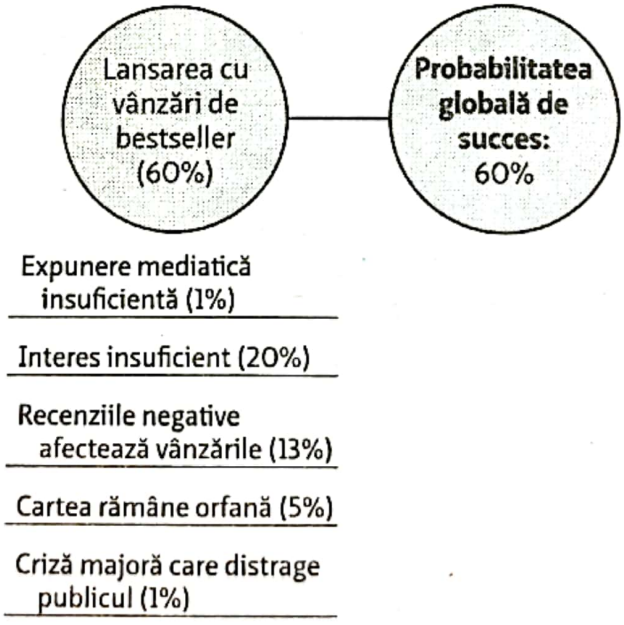


Marion, Baden şi echipa de marketing a editurii au manipulat aceste PRN-uri în numeroase moduri.

Scanned with OKEN Scanner

PRN #1: Obiectivele de vânzări nu sunt atinse pentru că vestea despre apariția cărții nu ajunge la suficienți oameni.

Expunerea pe piață este fundamentală pentru succesul unei cărți și majoritatea cărților nu reușesc nici pe departe să obțină expunere suficientă. Prin urmare, echipa de marketing a exploatat notorietatea doctorului Baden de a programa un număr imens de interviuri la emisiuni de radio și televiziune. Era o listă de apariții mediatice la care majoritatea autorilor contemporani nu pot decât să viseze. Vizibilitatea generată de această serie inițială a aparițiilor în mass-media ar fi trebuit să ducă la și mai multe oportunități. Dacă acele interviuri ar fi avut loc, expunerea nu ar fi reprezentat o problemă. Singurul risc ar fi fost posibilitatea ca interviurile lui Baden să fie anulate pe neașteptate – ceea ce, până la urmă, chiar s-a întâmplat.

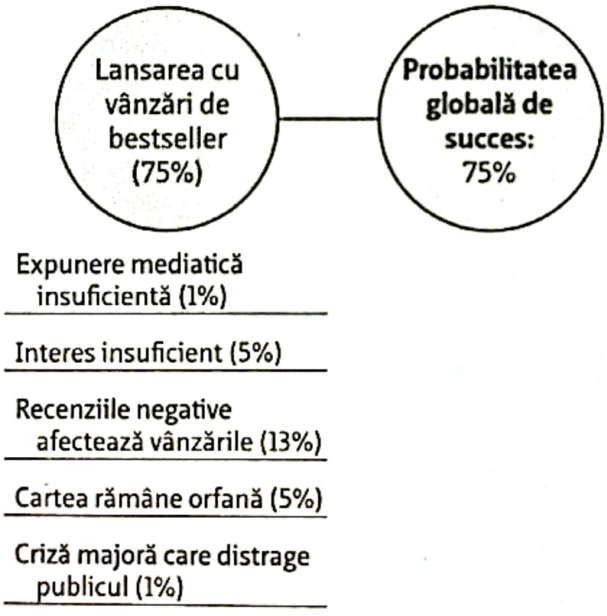


Scanned with OKEN Scanner

PRN #2: Obiectivele de vânzări nu sunt atinse pentru că, deși destui oameni află de apariția cărții, nu se simt convinși s-o cumpere.

PRN-ul acesta reprezintă motivul care îi face pe editori să pună întrebările amintite: „De ce acest autor", „De ce această carte" și „De ce acum". Așa cum am stabilit deja, Marion a avut răspunsuri excelente la aceste întrebări, reducând la minimum riscul.

De asemenea, a atras recenzii prealabile de la experții și celebritățile pe care le-am citat mai devreme. Aceste aprecieri entuziaste, din surse atât de relevante, ar fi fost suficiente pentru a convinge mulți cititori să dea o șansă cărții.



Scanned with OKEN Scanner

PRN #3: Cartea primește recenzii negative din partea cititorilor, ceea ce îi frânează vânzările.

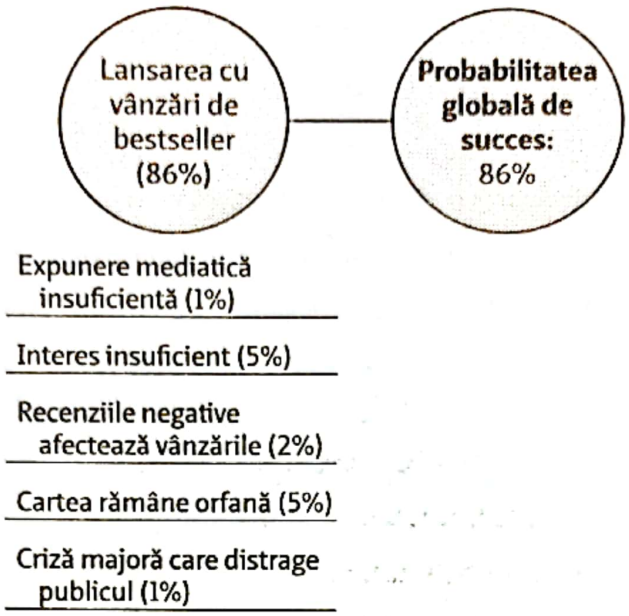
Recenziile negative pot însemna o condamnare la moarte pentru aproape orice produs. Nici cărțile nu fac excepție.

Primul motiv care face ca o carte să primească recenzii negative este pur și simplu „o carte proastă". Și, la drept vorbind, e foarte posibil ca tu să scrii ceea ce crezi sincer că ar fi o carte bună și să descoperi ulterior că te-ai înșelat. În cazul lui Marion, asta nu era o problemă. Lucrase cu un redactor foarte respectat, de la o editură importantă, care apreciase enorm fiecare capitol predat de Marion. Redactorul ei era plătit să fie absolut obiectiv și chiar brutal de sincer, la nevoie. Așa că probabilitatea ca această carte să fie proastă era scăzută.

Al doilea motiv care face ca o carte să primească recenzii negative este că publicitatea care o însoțește afirmă un lucru, iar cartea în sine este de fapt cu totul altceva. În cazul particular despre care vorbim, cititorii neavizați ar putea fi dezgustați de conținutul explicit șocant. Deci echipa de marketing a avut grijă să clarifice lucrurile și să spună din start la ce trebuie să se aștepte publicul. Cartea lui Marion purta titlul *Dead Reckoning: The New Science of Catching Killers* („Deducție mortală sau noua știință a prinderii ucigașilor"). Pe copertă apărea o fotografie șocantă, Baden într-o morgă reală, lângă instrumentele sinistre pe care le folosește să disece trupuri neînsuflețite. Nimeni nu putea pretinde că n-a știut la ce să se aștepte citind cartea.

Posibil ca una sau două dintre persoanele foarte cunoscute care recenzaseră cartea s-o fi considerat proastă, din motive care țineau de preferința personală. Ceea ce putea să dăuneze vânzărilor. Deci riscul nu era complet eliminat, dar era redus la minimum.

Scanned with OKEN Scanner



PRN #4: Obiectivele de vânzări nu sunt atinse din cauza fenomenului „produs orfan".

Filmul *Top Gun: Maverick,* din 2022, a adus încasări mai mari decât oricare film din seria *Harry Potter*, oricare film realizat de studiourile Pixar și toate filmele din seria *Războiul stelelor*, cu excepția unuia. Deci, dacă nu l-ai văzut, e problema ta. Dă-mi voie să-ți stric plăcerea, revelând câteva dintre momentele importante ale scenariului.

Filmul, care îl are în rolul principal pe Tom Cruise, urmărește povestea lui Pete „Maverick" Mitchell – un pilot excepțional de talentat din aviația Marinei Militare americane, cu probleme în respectarea regulilor. Maverick își datorează cariera plină de succese, în parte, fostului său rival devenit prieten apropiat: amiralul Tom „Iceman" Kazansky, jucat de Val Kilmer. Ori de câte ori Maverick se trezește vârât într-un mare bucluc cu ofițerii superiori, ceea ce i se întâmplă des, Iceman își exercită puterea ca să-i mai dea o șansă. Dar, când amiralul moare, în

Scanned with OKEN Scanner

urma unui cancer la gât, Maverick rămâne fără protecție. La puțin timp după, superiorul lui direct, jucat de Jon Hamm, îl cheamă pe Maverick în biroul lui și îl concediază din poziția de instructor în cadrul programului de instruire Top Gun. Mai rău, îi interzice să zboare pe avioanele Marinei Militare, împingând personajul într-un vârtej emoțional de sentimente contradictorii, în timp ce se gândește ce ar trebui să facă mai departe.

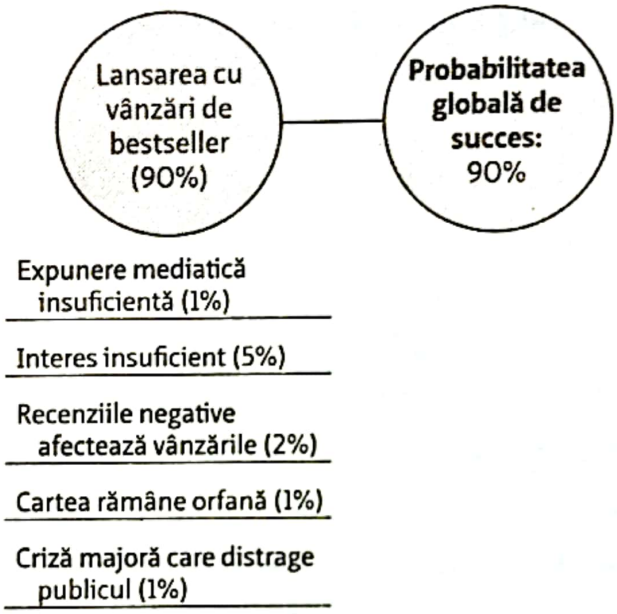
Această scurtă povestire oferă o imagine destul de fidelă a ceea ce se întâmplă uneori în industria cărții. În edituri, propunerile de publicare sunt preluate de redactori – oameni care văd potențialul unei cărți, sunt hotărâți să o ajute să-și depășească imperfecțiunile și își doresc s-o susțină și s-o transforme într-un mare succes. Uneori însă, un redactor își părăsește locul de muncă din motive de sănătate, fiindcă s-a pensionat sau ca să profite de altă oportunitate profesională. Când se întâmplă așa, cărțile neterminate care se aflau în grija lui devin „orfane". La un moment dat, ele vor fi preluate de un nou redactor. Și lucrurile merg bine uneori. Alteori însă, nu.

Spre deosebire de redactorul inițial, cel nou nu a ales el însuși cartea, ci i-a fost repartizată de conducerea editurii. Și s-ar putea ca lui să nu-i placă conceptul. S-ar putea să nu considere că există același potențial de succes comercial. Ceea ce poate să devină rapid un adevărat coșmar pentru autor, care se poate vedea forțat să rescrie porțiuni întregi din manuscris și să se uite neputincios cum bugetul de marketing al cărții se subțiază văzând cu ochii. Dacă noul redactor nu susține cartea în fața echipei de vânzări și distribuție a editurii, cartea s-ar putea să nici nu ajungă măcar vreodată pe rafturile librăriilor.

Marion, scriitoare până în vârful unghiilor, știa cât de periculos poate fi ca o carte să rămână orfană. Așa că, atunci când s-a întâlnit cu redactorii de la editurile interesate să publice *Dead Reckoning*, i-a întrebat de cât timp erau în postul pe care

Scanned with OKEN Scanner

îl ocupau și ce aveau în plan să facă pe viitor. Redactorul pe care ea l-a ales în final i-a răspuns: „Sunt aici de douăzeci de ani și n-am de gând să plec decât dacă mă ia cineva pe sus cu forța!" Lui Marion i-a plăcut acel răspuns. În afară de cine știe ce întâmplare cu totul și cu totul neașteptată, cartea ei nu avea cum să rămână orfană.



Să ne oprim câteva clipe și să ne uităm la șansele estimate de succes ale lui Marion. Ea a pornit cu o șansă din 10 000 de a scrie un bestseller. Acum suntem în situația în care ne-am aștepta ca 9 din 10 cărți să aibă succes. Marion a făcut o treabă excepțională cu manipularea propriilor șanse. Aducerea la bord a lui Baden a fost o manevră la nivel de diagramă. Un autor mai puțin încrezător în sine poate ar fi ezitat să împartă cu altcineva meritul scrierii unei cărți, dar disponibilitatea lui Marion de a se asocia cu un expert din domeniu a făcut ca fiecare punct critic să aibă mai multe șanse de reușită. În afară de asta, a zdrobit fără milă toate PRN-urile. Din nefericire, unul dintre ele era complet independent de voința și puterea ei de control.

Scanned with OKEN Scanner

PRN #5: Ceva care apare la știri îi distrage pe cititori de la a cumpăra cartea.

Fiecare scop pe care îl urmărești are două numere ascunse care îl însoțesc: o probabilitate de reușită și o probabilitate de eșec. Probabilitatea de eșec reflectă posibilele rezultate negative care ar putea să se concretizeze în locul rezultatului pe care ți-l dorești. În cazul lui Marion, a avut loc materializarea unei combinații inimaginabile de PRN-uri. Un atentat terorist ucigător, de o gravitate și amploare nemaiîntâlnite în istoria Statelor Unite, a avut loc la câteva ore după lansarea cărții ei. Acest lucru a dus la anularea aparițiilor mediatice planificate pentru Baden și a captat în totalitate atenția publicului.

Peste noapte, titlurile de pe prima pagină a ziarului *New York Times* au trecut de la:

- „Într-o națiune de oameni care se scoală cu noaptea în cap, emisiunile TV de dimineață reprezintă o piață irezistibilă"
- „Coduri vestimentare școlare versus o mare de trupuri dezgolite"
- „Lideri importanți vorbesc despre înțelegeri posibile pentru revitalizarea economiei"
- „Oameni de știință cer insistent o ofertă mai mare de celule stem"

La:

- „SUA sub atac! Avioane deturnate distrug Turnurile Gemene și lovesc Pentagonul într-o zi a terorii"
- „Oroare cu încetinitorul: clădiri care ard și se prăbușesc, în timp ce privitorii caută un refugiu aproape imposibil"

Scanned with OKEN Scanner

- „Președintele jură că va pedepsi amarnic «Răul»"
- „În așteptarea șocurilor întârziate: Washingtonul și țara se avântă în lupta cu un inamic greu de identificat și de pedepsit"

Ziua de 11 septembrie 2001 nu *a dat* știrile. *A fost* tot ce însemna știri – săptămâni la rând.

Marion s-a descurcat admirabil de bine să manipuleze probabilitățile, în fața unor șanse extrem de mici. Dar chiar și cu o șansă de succes ajunsă la 90%, 1 din 10 proiecte tot va eșua. Marion a fost victima unui eșec improbabil, ceea ce ne aduce în fața unei întrebări importante.

Chiar merită să manipulăm probabilitățile?

Dacă poți să faci totul așa cum trebuie, dar te trezești că scopul pe care l-ai urmărit îți este suflat de sub nas în ultima clipă, ce spune asta despre eficacitatea încercării de a ne spori șansele de succes?

Manipularea probabilităților nu este un model pentru a obține întotdeauna ceea ce-ți dorești. Rostul acestei metode e să devii cineva care *ar trebui* să reușească, în loc de cineva care doar *ar putea* să reușească. Marion Roach Smith ar fi trebuit să reușească. Uneori, însă, lucrurile nu se petrec așa cum sperăm și ne așteptăm să se petreacă. Când se întâmplă așa, va fi o dezamăgire profundă; totuși ne putem simți oarecum încurajați, dacă ne uităm spre lumea baschetului.

În 16 martie 2018, echipa masculină de baschet a Universității Virginia a înfruntat echipa unei universități de care majoritatea oamenilor nu auziseră niciodată: Universitatea Maryland din Baltimore County.

Scanned with OKEN Scanner

Era primul meci din turneul final al campionatului național universitar. Echipa Virginia Cavaliers era favorită, aflată pe cel înalt loc posibil în clasament, intrând în competiție cu un record de 31 de victorii și doar două înfrângeri pe parcursul sezonului. Una dintre înfrângeri fusese în fața unui adversar foarte bine cotat; cealaltă, în urma unui meci foarte strâns disputat, care intrase în prelungiri. Un analist sportiv descria echipa Cavaliers ca întruchipând „viziunea ideală a acestui sport [...] cea mai unită echipă din baschetul universitar".

Echipa Universității Maryland din campusul Baltimore County, UMBC Retrievers, nu era una prestigioasă. Ocupa locul 16, ultimul din clasament. Cu nici două luni în urmă, UMBC Retrievers pierduse în fața Universității Albany – altă echipă de baschet de care probabil că nu auzi prea des – cu un scor jenant, de 38 la 93.

Ceea ce era de bun augur pentru Virginia Cavaliers. La fel ca și statistica următoare: din 1985, de când turneul adoptase formatul cu 64 de echipe, cele aflate pe primul loc în clasament înregistraseră 135 de victorii și zero înfrângeri în fața adversarelor aflate pe ultimul loc.

La începutul partidei, modelul ESPN de prognoză a șanselor de victorie le dădea celor din Virginia o șansă de 98,6%. După 3 minute și 21 de secunde de la debutul ultimei jumătăți a partidei, când Retrievers conducea cu 8 puncte, modelul ESPN încă le mai dădea celor din Virginia o șansă de 61,2%. De parcă nici computerului nu-i venea să creadă ce se întâmplă! Dar când se scurgeau ultimele minute ale meciului, Universitatea Maryland din Baltimore County nu doar că a rezistat pe poziții, ci a câștigat cu o uluitoare diferență de 20 de puncte!

În acel moment, statistica meciurilor pentru primele clasate în campionatul NCAA a trecut de la un record de 135 la zero, la un record de 135 la 1.

Scanned with OKEN Scanner

Analiștii, suporterii și jucătorii erau muți de uimire. Până și antrenorul echipei învingătoare și-a exprimat simpatia pentru Virginia – echipa pe care tocmai o bătuse.

Dar Tony Bennett, antrenorul din Virginia, le-a spus reporterilor că face parte din regula jocului. „Te bucuri când ai parte de momente bune, dar trebuie să fii în stare să le înduri și pe cele proaste. Când păşeşti pe teren [...] consecințele pot fi înfrângeri istorice, înfrângeri dure sau victorii imense și, asta e, trebuie să le faci față."

Iată o mentalitate la care îmi imaginez că ar fi aderat și Herb Brooks, antrenorul de hochei. Și, mulțumită lui Bennett, povestea nu s-a încheiat cu acea înfrângere istorică.

Chiar în anul următor, echipa masculină de baschet din Virginia a revenit în turneul NCAA. Din nou, i s-a atribuit prima poziție în clasament. Doar că, de data aceasta, a câștigat primul meci – o primă victorie urmată de o a doua, a treia, a patra și a cincea. În a șasea și ultima partidă, Virginia s-a impus în prelungiri, cucerind primul trofeu din istoria universității pentru campionatul național de baschet masculin.

Uite care e ideea: echipele care ar trebui să câștige nu câștigă întotdeauna. Câștigă de obicei. Și exact acolo este locul unde trebuie tu să te poziționezi.

Dacă mi s-ar oferi ocazia să lansez o carte în ziua în care cea mai teribilă amenințare la adresa succesului meu ar fi un atentat terorist fără precedent, eu mi-aș juca șansele de absolut fiecare dată. Pun pariu și că unii dintre cititorii mei, după ce au aflat tot ce a făcut Marion așa cum trebuie, au fost șocați să vadă ce s-a întâmplat cu cartea ei – exact la fel cum lumea sportului a rămas șocată de înfrângerea echipei din Virginia. Asta e ce-mi doresc eu pentru tine. Vreau să te ajut să devii un om pentru care succesul este ceva normal și de așteptat, iar eșecul, ceva surprinzător.

Scanned with OKEN Scanner

Cum spunea antrenorul Bennett: „Te bucuri de momentele bune și trebuie să fii în stare să le înduri și pe cele proaste". Cu alte cuvinte, pur și simplu continui să joci. Asta a făcut Marion. Autorilor care întâmpină rezultate dezamăgitoare ale lansării unei cărți, ea le oferă acest sfat: „Scrie cartea următoare".

Următorul ei titlu cerceta știința din spatele părului roșcat și felurile fascinante în care diverse culturi au reacționat față de oamenii cu părul roșu: de la teamă până la fascinație erotică. Cea mai recentă carte a sa, un ghid despre scrierea memoriilor, a ajuns deja la a douăsprezecea ediție. Când Marion a devenit prietena și clienta mea, acum aproape un deceniu, am folosit popularitatea acelei cărți pentru a lansa o comunitate online de scriere creativă, care deservește acum mii de cursanți din întreaga lume. Este o comunitate care predă și celebrează arta scrisului, recunoscând totodată dificultățile reale cu care se confruntă autorii. La urma urmei, fondatoarea ei a avut neșansa de a lansa o carte pe 11 septembrie 2001.

Coautorul lui Marion, Michael Baden, a fost și el capabil să meargă mai departe cu o carieră care include alte câteva cărți. El a continuat să dirijeze autopsii intens mediatizate mult după ce devenise octogenar.

În concluzie, cred că, da, manipularea probabilităților merită efortul, chiar dacă nu elimină cu totul nereușita. Hai să încheiem acest capitol explorând câteva strategii cu care să-ți poți manipula mai eficient probabilitățile de succes.

Cum îți identifici PRN-urile

Așa cum am văzut din exemplul cu cartea lui Marion, dacă vrei să folosești Manipularea Predictivă pentru a-ți estima șansele de succes, pentru a le îmbunătăți și a le urmări evoluția

Scanned with OKEN Scanner

în timp, trebuie să fii meticulos și minuțios în ce privește identificarea posibilelor rezultate nedorite.

Primul pas constă în a-ți trasa punctele critice. Eu mi-am dat toată silința să-ți ofer câteva sfaturi în acest sens. Dacă ți-ai propus un obiectiv complicat, ale cărui puncte critice nu sunt deloc clare, e în regulă. Nu vei putea să te bazezi pe numerele generate de o Manipulare Predictivă, dar poți să-ți îmbunătățești șansele printr-o Manipulare Facilă. Va trebui doar să te ocupi pe rând de punctele tale critice, unul câte unul, pe măsură ce intră în calcul. Acestea fiind spuse, dacă poți să-ți reprezinți grafic viitoarele puncte critice, ar fi cazul s-o faci. Procedând astfel, vei avea posibilitatea să-ți estimezi șansele globale de succes, iar faptul că îți depistezi dinainte PRN-urile îți va da mai mult timp să te ocupi de ele.

Faptul că era familiarizată cu lumea editorială i-a permis lui Marion să anticipeze și să anihileze o serie de rezultate nedorite înainte ca acesta să aibă șansa de a se concretiza. Dar tu poate că urmărești niște obiective în domenii unde ai mai puțină experiență. Uite o strategie pe care o poți folosi ca să identifici pericolele ce pândesc din umbră: învață din eșecurile altor oameni.

De regulă, când ne gândim la ideea de a învăța de la alții, căutăm povești de succes pe care să le descompunem mergând în sens invers, de la final spre început. Dar, cu toate că poate fi o abordare valoroasă, ar fi bine s-o folosim cu precauție. După cum am văzut deja, există patru căi spre reușită, iar una dintre ele este pur și simplu norocul.

Norma Jeane Dougherty muncea într-o fabrică de muniție pentru aviație, în timpul celui de-Al Doilea Război Mondial, când un fotograf a venit acolo ca să facă poze pentru o revistă a armatei. Remarcând cât de drăguță era, a angajat-o ca model, iar curând după aceea, fata a apărut pe 33 de coperte de reviste.

Scanned with OKEN Scanner

Succesul în modelling i-a deschis noi perspective, așa că, la nici doi ani după ce-și părăsise slujba de la fabrica de muniții, Norma Jeane a început să urce cu repeziciune spre statutul de vedetă, ca actriță, sub noul ei nume de scenă: Marilyn Monroe.

A fost Marilyn Monroe o vedetă de mare succes? Categoric! Ar trebui ca fetele care aspiră la o carieră de model sau de actriță să se angajeze în fabrici, ca să refacă drumul parcurs de Marilyn? Probabil că nu.

Poveștile de succes pot fi utile în identificarea punctelor critice, pentru că ele îți arată ce trebuie să meargă bine pentru ca o anumită cale să ducă spre reușită. Nu întotdeauna va fi calea optimă pentru tine, dar uneori îți va aduce revelații importante.

Totuși, când vine vorba de identificarea PRN-urilor, recomand poveștile despre eșecuri. Pentru că, în cazul unui eșec, unele dintre PRN-uri s-au concretizat, ceea ce le poate face mai ușor de identificat. Cartea scrisă de Marion și de Michael Baden a ratat ocazia de a deveni un bestseller din cauză că planul de marketing al editurii s-a bazat prea mult pe apariții mediatice și un eveniment major din spațiul știrilor le-a anihilat pe acestea. Este puțin probabil să identifici un asemenea risc, dacă nu studiezi decât lansări de carte care au mers ca pe roate, fără niciun impediment.

Sigur, poveștile despre eșecuri nu se văd spuse atât de des ca poveștile despre succese. Dar ele există. Adu-ți aminte, statisticile arată că 9 din 10 firme nou-înființate dau faliment. Stai cu urechile ciulite și cu ochii larg deschiși și vei găsi câteva. Ca să extragi PRN-uri din aceste exemple, ține minte strategia despre care am vorbit în capitolul precedent: gândește ca un copil de 3 ani! Uită-te atent la ce s-a întâmplat și întreabă-te de ce.

În timp ce scriu aceste rânduri, la știri a apărut cazul unei companii de transport cu camioane autonome care își disponibilizează 25% din forța de muncă. Un comunicat dat publicității

Scanned with OKEN Scanner

de directorul general al companiei arăta: „Nu este un secret că mediul economic actual prezintă mari dificultăți. Trebuie să fim prudenți cu capitalul nostru și să funcționăm cât mai eficient posibil." Cu alte cuvinte, concedierile au drept cauză o încetinire a ritmului economiei – ceva ce compania nu poate să controleze, este independent de voința ei. Dar, dacă ai săpa mai adânc, ai afla că organizația și-a dat afară ultimul director general după ce anumite secrete comerciale sub drept de proprietate intelectuală au fost divulgate. Unul dintre camioanele sale fără șofer a fost recent implicat într-un accident grav. Compania face obiectul mai multor anchete ale autorităților federale. Iar un parteneriat foarte important al companiei tocmai s-a dizolvat. Acestea sunt PRN-uri mult mai manipulabile. Deși eu nu m-am uitat la starea financiară a companiei, oricare dintre problemele amintite ar putea să slăbească încrederea investitorilor și a clienților, dăunând fluxului de numerar. Și niciuna dintre ele nu poate fi dedusă în mod rezonabil din fraza „Nu este un secret că mediul economic actual prezintă mari dificultăți".

Deci cum faci să treci dincolo de fațada atent cosmetizată și să ajungi la miezul problemei? Aidoma unui paleontolog, trebuie să faci niște săpături cu mare grijă și atenție, ca să dai ușurel la iveală ce se ascunde sub stratul de la suprafață. Dar, în loc să folosești cazmale și lopeți, vei excava punând întrebări dificile.

Cum îți estimezi șansele

După ce ți-ai identificat PRN-urile, trebuie să estimezi cât de probabil este ca ele să-ți saboteze punctele critice. Evident, acuratețea acestor predicții va avea un impact semnificativ asupra capacității tale de a-ți cântări șansele globale de succes.

Scanned with OKEN Scanner

Cunoașterea Regulii de 100% îți va fi de ajutor. Dacă eviți predicțiile 80/40, acest lucru te va pune imediat înaintea unor potențiali concurenți, dar trebuie să ne propunem atingerea unui standard și mai ridicat.

Iată câteva strategii care să te ducă și mai departe.

1. Împarți predicțiile mari în predicții mai mici.

În Capitolul 2 am descoperit cât de surprinzătoare se poate dovedi a fi probabilitatea de succes a cuiva când luăm în considerare șansele fiecărui punct critic în parte și le înmulțim între ele.

Împărțirea unor predicții de ordin general în predicții de mai mică anvergură este un mod inteligent de a crește acuratețea și tu poți să valorifici acest lucru și la nivelul PRN-urilor. Unul dintre PRN-urile lui Marion era „Cartea primește recenzii negative de la cititori, ceea ce frânează vânzările".

Estimarea probabilității acestui rezultat nedorit ar putea fi o treabă complicată. Hai să încercăm să-l împărțim în sub-PRN-uri.

Așa cum am discutat anterior, o carte proastă ți-ar putea aduce recenzii negative.

La fel și promovarea pe piață a cărții ca fiind un anumit lucru, când de fapt este cu totul altul.

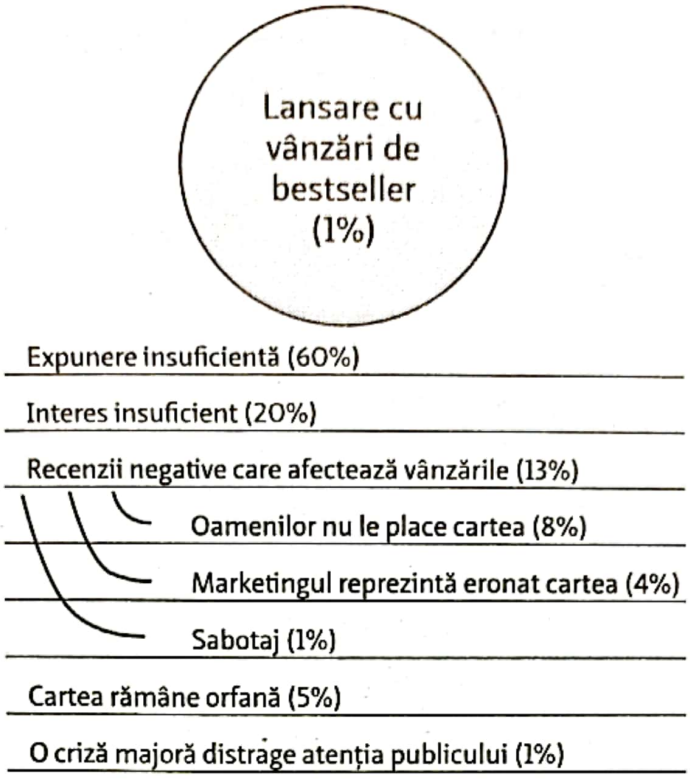
Un motiv ceva mai neobișnuit ar fi un dușman sau un rival care încearcă să-ți saboteze succesul. În 2019, când studiourile Disney au lansat filmul cu supereroi *Captain Marvel*, în popularul agregator RottenTomatoes.com au curs aproape 60 000 de recenzii în doar câteva ore. Ceea ce înseamnă un număr mai mare decât totalul recenziilor generate de superhitul *Răzbunătorii: Războiul infinitului*, tot de la Disney, pe întreaga durată de

Scanned with OKEN Scanner

difuzare în cinematografe, iar multe dintre comentariile la *Captain Marvel* erau extrem de negative. Era clar că se petrece ceva necurat. Acest lucru a declanşat o investigaţie din partea celor de la Rotten Tomatoes, care a dus la o descoperire neliniştitoare: mii de critici fuseseră postate înainte ca filmul să iasă pe ecrane. Mai multe publicaţii, printre care *The New York Times*, au arătat că potopul de recenzii frauduloase nu avea nicio legătură cu filmul, ci venea ca reacţie la comentariile de natură politică pe care le făcuse una dintre actriţe.

Probabilitatea să primeşti recenzii proaste la cartea ta s-ar putea să fie greu de estimat, dar cât de probabil este ca oamenii să deteste cartea? Cât de probabil este ca textul reclamelor din campania de marketing să reprezinte eronat teza cărţii tale? Cât de probabil este ca un duşman sau rival să încerce să te doboare? Iată nişte întrebări cărora s-ar putea să fie mai uşor să le dai un răspuns. Estimează probabilităţile celor trei eventualităţi şi adună-le. (Reţine: le aduni, nu le înmulţeşti!) Astfel, vei avea o probabilitate mai avizată a acestui PRN. Dacă vrei, poţi chiar să le numeşti sub-PRN-uri în diagrama succesului, ca să fie mai uşor de reţinut şi de manipulat, cam aşa:

Scanned with OKEN Scanner



2. Dacă chiar există date pe care te poți baza, folosește-le.

Nu am ezitat deloc să semnalez neajunsurile statisticilor publice – cel puțin pentru aceia dintre noi care încearcă la nivel individual să-și cunoască șansele specifice de succes. Uneori însă vor fi disponibile date solide de cercetare, iar când există asemenea date, trebuie să le acorzi atenție.

Șansele tale de a trăi până la 100 de ani, de exemplu, ar putea fi privite ca șansele tale de a progresa prin fiecare deceniu de viață, înmulțite laolaltă. PRN-urile tale vor fi diversele moduri de a muri. Pentru acest obiectiv, autoritatea CDC (Centers for Disease Control and Prevention) te-a scutit deja de multă muncă laborioasă, culegând și publicând date despre primele zece cauze de deces pentru vârste diferite.

Scanned with OKEN Scanner

Pentru cei cu vârste între 25 și 34 de ani, primele două cauze de deces în 2021 erau următoarele:

1. Rănirea accidentală
2. Sinuciderea

Acestea sunt PRN-uri manipulabile.

Pentru cei cu vârste peste 65 de ani, principalele cauze de deces erau:

1. Boala cardiacă
2. Neoplaziile maligne

De asemenea manipulabile. Iar în acest caz Google este un loc ideal spre care să te întorci pentru idei. Medicina stilului de viață, o abordare a sănătății bazată pe dovezi și promovată de mai mulți dintre clienții mei, poate fi folosită pentru a reduce ambele riscuri.

Numerele pe care le vei găsi în statisticile CDC consideră implicit că faci parte din media populației, dar pentru predicții complicate, o strategie recomandată de mulți analiști specializați în prognoze este să cauți valori medii fiabile, să evaluezi cum se compară situația ta cu cea a individului obișnuit și să-ți estimezi în consecință probabilitatea.

3. Cere feedback.

Dacă cunoști pe cineva care ar putea avea idee în mai mare măsură decât tine despre atingerea unui obiectiv, arată-i diagrama succesului făcută de tine și cere-i părerea despre

Scanned with OKEN Scanner

predicțiile tale. Dacă tot ai pornit discuția, întreabă-l și cum ar proceda să manipuleze PRN-urile descoperite de tine.

Dacă situația ta se schimbă, revizuiește diagrama

La jocul de cărți Texas Hold'Em, de fiecare dată când dealerul întoarce o carte nouă, jocul este dat peste cap. În turneele televizate, panourile care arată șansele de succes ale fiecărui jucător se actualizează imediat, în funcție de ceea ce tocmai s-a întâmplat. Un nivel similar de înțelegere în timp real ar fi, desigur, extrem de util și în viața de zi cu zi – dar eu nu am nicio aplicație capabilă să-ți ofere așa ceva. În schimb, când o „carte nouă" este întoarsă în contextul obiectivului tău, trebuie să revezi și să actualizezi diagrama succesului.

Dacă încerci să obții fonduri pentru propunerea ta și unul dintre managerii de departament vine la serviciu într-o stare de spirit mizerabilă, șansele tale tocmai s-au schimbat. Dacă te pregătești pentru un maraton și prognoza meteo indică o temperatură neobișnuit de ridicată pentru ziua competiției, și șansele acelea tocmai s-au schimbat. Când se întâmplă așa, este important să te oprești, să-ți actualizezi diagrama și să cauți moduri în care să reacționezi proactiv.

Acestea fiind spuse, uneori vor exista forțe exterioare care îți vor schimba șansele pozitiv, chiar dacă agentul catalizator va fi unul tragic.

◊ ◊ ◊

Opal Lee avea 89 de ani când a decis în sfârșit să-și ia țelul în serios. Fusese activistă timp de 40 de ani, ajutând la

Scanned with OKEN Scanner

organizarea sărbătorii de Juneteenth în comunitatea ei locală. Am vorbit despre originea acestei zile festive în capitolul anterior. A fost ziua în care generalul-maior Gordon Granger a adus vestea emancipării negrilor în îndepărtatul stat Texas, la mult timp după proclamația președintelui Lincoln.

Opal era hotărâtă să facă din ziua de 19 iunie o sărbătoare federală, dar era un obiectiv foarte improbabil. De aproape 40 de ani nu se mai declarase vreo nouă sărbătoare federală. Dar se simțea inspirată și încurajată de povestea străbunicii ei, născută în sclavie în statul Louisiana. Opal a început să organizeze o serie de marșuri pe distanța de 4 kilometri, în diferite orașe, pentru a comemora cei doi ani și jumătate de care a fost nevoie pentru ca Proclamația de Emancipare să ajungă pe insula Galveston.

În timp, a strâns 1,5 milioane de semnături pe o petiție care îndemna Congresul să recunoască Juneteenth la nivel federal. Opal a dus petiția la Washington, DC, dar nu a reușit să obțină votarea niciunei propuneri din petiție. La vremea aceea, Opal avea deja peste 90 de ani și șansele ei de succes nu arătau prea grozav. Deși se străduia din toate puterile să-și facă auzită doleanța, pur și simplu nimeni dintre cei care ar fi avut posibilitatea de a face ceva nu îi dădea ascultare. În ciuda impedimentelor, era convinsă că va trăi să-și vadă visul împlinit.

După care s-a întâmplat tragedia. Pe 25 mai 2020, un american de culoare pe nume George Floyd, în vârstă de 46 de ani, a murit în timp ce era reținut de poliție, când polițistul Derek Chauvin din Minneapolis i-a apăsat un genunchi pe gât timp de 10 minute. Clipurile video ale scenei au devenit virale. Proteste au izbucnit peste tot în țară. Milioane de oameni au spus că a fost o crimă. Dar biroul de medicină legală al procuraturii din Hennepin County a declarat că, în conformitate cu rezultatele

Scanned with OKEN Scanner

preliminare ale autopsiei, „nu s-au găsit dovezi fizice care să susțină un diagnostic de asfixiere traumatică sau strangulare". În loc de aceasta, legiștii au atribuit decesul lui Floyd unor probleme de sănătate deja existente, printre care boală arterială coronariană și boală cardiacă însoțită de hipertensiune. Conform raportului lor: „Efectele combinate ale imobilizării de către polițiști, ale afecțiunilor preexistente și ale eventualelor substanțe intoxicante din organism au contribuit, probabil, la decesul domnului Floyd".

Nemulțumită de această explicație, familia lui Floyd a însărcinat un expert extern să efectueze o autopsie independentă. Expertul pe care familia l-a ales este un om pe care ai ajuns să-l cunoști și tu: „Detectivul Morții", dr. Michael Baden, care la vremea aceea avea 86 de ani.

Raportul autopsiei lui Baden a contrazis constatările preliminare, arătând că Floyd „nu avea nicio problemă medicală preexistentă care să fi cauzat decesul sau care să fi contribuit la producerea decesului". Mai târziu în cursul aceluiași an, fostul polițist Derek Chauvin a fost condamnat pentru omor – un deznodământ rarisim în cazurile de brutalitate din partea poliției din Statele Unite.

Uciderea lui Floyd și protestele care au urmat au condus la o disponibilitate crescândă din partea societății spre a discuta despre istoria de nedreptate rasială a Americii. Pentru Opal Lee, această schimbare bruscă în opinia publică a însemnat apariția unei ocazii de neratat.

Ziarul *Texas Tribune* arăta: „Apelurile pentru ca Juneteenth să devină o sărbătoare federală au prins elan după ce George Floyd a fost ucis de poliție și protestele care au urmat au obligat națiunea să-și înfrunte deschis istoria de sclavie și rasism".

În sfârșit, oamenii îi dădeau ascultare. Dar Opal nu putea de una singură să promulge o lege.

Scanned with OKEN Scanner

Din fericire, s-au implicat doi concetățeni texani. Și pe aceștia i-am cunoscut mai devreme: reprezentanta Sheila Jackson Lee și senatorul John Cornyn, echipa care a fost vârful de lance pentru votarea legii privind studiul și desemnarea Traseului Istoric Național al Emancipării.

După ce propunerea legislativă de a face din Juneteenth o sărbătoare federală a trecut de Congres, președintele Joe Biden a promulgat-o pe 17 iunie 2021.

Opal Lee, care urma curând să împlinească 95 de ani, a fost prezentă la ceremonia de semnare a legii. În prezent i se spune adeseori „Bunica lui Juneteenth".

Recapitularea celor patru căi spre succes

În Capitolul 1 ți-am spus că există patru căi spre realizarea unui obiectiv:

1. Poți să urmărești scopuri ale căror șanse sunt mari.
2. Poți să urmărești scopuri pentru care șansele tale sunt slabe, dar să-ți pui speranța că vei avea noroc.
3. În unele cazuri, poți în mod previzibil să învingi probabilitatea nefavorabilă cu puterea mai multor încercări.
4. Poți să manipulezi probabilitățile, înclinând balanța șanselor – și, foarte posibil, a rezultatului dorit – cu ajutorul modelului în cinci pași din această carte.

Acum le-am explorat pe toate patru.

La drept vorbind, manipularea probabilităților este mai mult decât o simplă a patra cale. Este în același timp o abordare care ridică celelalte trei căi. Dat fiind că poți să identifici chiar

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

și un singur PRN și să-l faci mai puțin susceptibil să se întâmple, poți să-ți consolidezi șansele de succes.

Ceea ce înseamnă că, dacă manipulezi probabilitățile realizărilor pe care te gândești să le urmărești:

- Vei avea în final mai multe obiective cu grad înalt de probabilitate dintre care să alegi.
- Vei avea nevoie de mai puțin tentative previzionate în direcția obiectivelor, acolo unde intenționezi să-ți joci șansele.
- Când alegi să urmărești obiective improbabile, unde va trebui să ai noroc, vei avea nevoie de ceva mai puțin noroc.

Să fie limpede: deși cred în puterea de a lăsa ca șansele pe care le ai să-ți ghideze deciziile, îi admir și pe oamenii care urmăresc obiective importante, în ciuda șanselor potrivnice. Asta a făcut Opal Lee. Asta au făcut o mulțime de oameni mari din istorie. Uneori nu contează ce anume este probabil să se întâmple, ci ce este drept să se întâmple.

Scopul meu este să-ți ofer cele mai bune șanse posibile, indiferent care dintre cele patru căi o vei alege.

Unde mergem mai departe.

Următoarele trei capitole ale acestei cărți sunt indispensabile pentru succesul tău. Există un PRN universal valabil, despre care n-am vorbit deloc: să renunți. Când șansele sunt de partea ta, decizia de a renunța prea repede este pericolul numărul unu. Vom discuta în Capitolul 6 despre cum să renunți la

momentul potrivit și cum poți evita să renunți când nu este momentul potrivit.

Mai întâi însă, trebuie să discutăm despre luarea deciziilor. Așa cum am văzut, informațiile sau evenimentele nou-apărute pot avea un impact spectaculos asupra șanselor tale de succes. Și nimic nu distruge mai repede șansele bune decât o alegere realmente stupidă. În capitolul următor te voi învăța cum să-ți transformi diagrama succesului într-un mentor de încredere pentru luarea deciziilor, astfel încât să poți face alegeri mai inteligente, cu maximă siguranță.

Scanned with OKEN Scanner

5 | Decizii mai inteligente

— Fac split, spune un bărbat masiv, cu vocea groasă, pe un ton sigur de sine.

Summer, o femeie frumoasă, cu părul lung și roșcat, și o expresie blândă pe față, zâmbește politicoasă. În sinea ei însă, dă ochii peste cap. Mâna câștigătoare medie la blackjack are o valoare de aproximativ 18,5 puncte. Bărbatul masiv are doi decari – 20 de puncte. Practic, schimbă o situație cu o probabilitate de câștig de 83% pentru una cu doar 63%.

În calitate de dealer profesionist la un mare cazinou de pe Las Vegas Strip, Summer vede astfel de greșeli tot timpul.

Jobul ei, spune ea, se poate împărți, în esență, în două etape:

1. Să fie prietenoasă.
2. Să joace perfect blackjack.

Ultima parte ar putea părea o pretenție exagerată, dar Summer insistă că nu este așa. În timp ce unii dintre cei care speră să ajungă să lucreze într-un cazinou mare se duc la școala de dealeri, unde vor petrece între trei și șase săptămâni învățând regulile jocurilor de cărți cu priză la public, Summer a învățat meserie de la mama ei. Acum, după zeci de ani de experiență, joacă aproape ca un robot. Știe întotdeauna ce trebuie să facă pentru a avea cea mai ridicată probabilitate să câștige și face întotdeauna ce trebuie să facă. Oamenii care joacă la masa ei sunt însă cu totul altă poveste.

Scanned with OKEN Scanner

Regulile de bază sunt ușor de înțeles:

- Mâna ta se confruntă cu mâna dealerului.
- Mâna care se apropie cel mai mult de 21 de puncte – fără să depășească această valoare – câștigă.
- Cărțile numerotate valorează cât arată numărul lor.
- Figurile valorează 10 puncte.
- Așii valorează 11 puncte, dar pot fi considerați 1, dacă valoarea 11 te-ar face să depășești limita celor 21 de puncte.
- Începi cu două cărți, dar poți adăuga oricâte dorești, până decizi să te oprești.
- În multe cazinouri, dacă primele două cărți primite sunt identice, poți să le „împarți" (să faci split) în două mâini separate, oferindu-ți astfel mai multe șanse de a-l învinge pe dealer.

Simplu, nu-i așa? Dar există câteva reguli subtile care pot să se întoarcă împotriva ta.

Parțial datorită acestei simplități, blackjackul este un joc în care avantajul casei, adică al cazinoului, este printre cele mai mici. Spre deosebire de aparatele de tip slot, unde avantajul casei poate fi programat până la 15%, blackjackul oferă o confruntare destul de echitabilă. Se estimează că avantajul mediu al unui cazinou față de jucătorii neexperimentați este de doar aproximativ 2%, iar în fața jucătorilor strategici poate scădea până la 0,5%.

Și totuși, în 2022, în ciuda acestor avantaje modeste, mesele de blackjack au adus cazinourilor din Nevada un profit de aproape 1,3 miliarde de dolari.

Unul dintre motive este perfect evident: numărul uriaș de jocuri jucate. Dar, când am întrebat-o pe Summer ce părere

Scanned with OKEN Scanner

are despre aceste numere surprinzătoare, mi-a zâmbit cu subînțeles și mi-a oferit o viziune diferită: „Din fiecare o sută de oameni care se așază la masa mea, numai cinci joacă perfect blackjack".

Dacă vrei să-ți maximizezi șansele de a atinge obiective importante, trebuie să devii unul dintre acei cinci oameni – bărbați și femei care aleg cea mai inteligentă opțiune posibilă, de fiecare dată. Chiar dacă deciziile pe care trebuie să le luăm, urmărindu-ne obiectivul, s-ar putea să nu apară nemijlocit pe o diagramă a succesului, ele afectează fiecare pas pe care-l facem în direcția scopului urmărit. Și chiar și cele mai promițătoare șanse se pot vedea compromise de o singură alegere stupidă.

Fără doar și poate că trebuie să procedăm cum trebuie și uite o veste bună: e mai ușor să iei decizii inteligente când înțelegi manipularea probabilităților.

În teorie, ar trebui să fie destul de ușor și la blackjack. Dacă îți cresc șansele de câștig adăugând o carte, atunci fă-o! Dacă nu, mulțumește-te cu ce ai în mână și lasă-te în seama norocului. Dacă nu ești sigur ce impact va avea o posibilă manevră asupra șanselor tale, poți chiar să-l întrebi pe dealer. Summer, care joacă perfect blackjack, este autorizată să le ofere gratis sfaturi jucătorilor – un lucru care pe mine m-a lăsat cu gura căscată, când i-am luat interviul.

Atât de simplu este încât unii cercetători au susținut că jocurile de cărți nu ar trebui folosite ca metaforă pentru luarea deciziilor în viața reală, unde șansele și recompensele sunt mai puțin evidente și măsurabile. Dar blackjackul generează în continuare venituri de miliarde de dolari pentru cazinouri. Fiindcă și la blackjack – la fel ca în viață –, deciziile care se abat de la probabilități sunt taxate fără milă.

De aici se naște o întrebare crucială pentru cei care vor să-și optimizeze deciziile și să-și maximizeze șansele de a-și atinge

Scanned with OKEN Scanner

obiectivele majore: de ce Dumnezeu, într-o situație atât de clară, oamenii aleg opțiuni care le sabotează șansele de succes? De ce pierd jucătorii de blackjack atâția bani alegând să facă pariuri proaste? Dacă putem dezlega acest mister, ne putem pregăti pentru o viață cu alegeri mai inteligente și cu mai multe succese.

Iată șase factori de zi cu zi care pot influența negativ calitatea deciziilor jucătorilor de blackjack – și poate că și pe ale tale sau pe ale mele. Ca în orice investigație bună, vom începe cu suspecții evidenți, dar în momentul în care am pus toate întrebările, vom fi scos la iveală niște posibili vinovați care, aproape sigur, te vor surprinde.

◇ ◇ ◇

Pe 3 august 2022, șoferul unei camionete de pe autostrada I-95 s-a uitat pe geam și a văzut ceva neașteptat. O femeie destul de în vârstă, spre 60 de ani, la volanul unei mașinuțe de golf, mergând pe banda din mijloc a celei mai aglomerate șosele din Florida. Mai rău, părea să oscileze între conștiență și inconștiență. Îngrijorat, șoferul camionetei a găsit o cale de a o aduce pe femeie la marginea șoselei, pe acostament, și i-a confiscat cheile, după ce ea încercase să plece cu mașinuța pe care o conducea. Când au sosit polițiștii de la circulație și s-au uitat în poșeta femeii, au găsit o sticlă desfăcută de whisky, marca Jack Daniel's Tennessee Fire.

Puține lucruri pot fi mai dăunătoare luării unor decizii judicioase decât consumul excesiv de alcool. Pentru că îți reduce pragul de inhibiție și îți crește impulsivitatea, alcoolul are obiceiul să-ți ia lista cu argumente pro și contra și să le taie pe toate care sunt contra. Uneori, rezultatele sunt amuzante. Alteori, sunt oricum altfel decât amuzante. Iată ce spune dr. Lauren Geoffrion: „O analiză statistică a arătat că până la 86% dintre

Scanned with OKEN Scanner

cei care comit omoruri, 60% dintre autorii infracțiunilor sexuale și 57% dintre bărbații implicați în acte de violență casnică erau băuți în momentul în care au comis infracțiunea".

Iar deciziile referitoare la bani nu sunt sub nicio formă scutite de efectele dăunătoare ale stării de ebrietate. Faptul acesta este atât de limpede înțeles de autoritățile Statelor Unite încât, în unele cazuri, contracte altfel obligatorii pentru ambele părți pot fi anulate, dacă vreunul dintre semnatari se constată că a băut peste măsură.

Spre sfârșitul primului deceniu al secolului al XIX-lea, o bancă din Utah a observat că un localnic care deținea acțiuni miniere în valoare de vreo 81 000 de dolari o ținea tot într-o beție, de vreo trei luni. Așa că banca a angajat pe cineva care, cu ajutorul a și mai mult alcool, l-a convins pe bețiv să-și vândă acțiunile pentru doar 1 200 de dolari. După o lună, omul s-a trezit în sfârșit din beție și a realizat ce se întâmplase. Procesul care a urmat a ajuns până la Curtea Supremă de Justiție a Statelor Unite, care a decis că reclamantul „s-a aflat fără întrerupere într-o stare de ebrietate atât de pronunțată, încât facultățile sale mintale au fost grav afectate, făcându-l să fie complet incapabil de a desfășura vreo activitate comercială sau de a încheia un contract". Ceea ce eu traduc așa: într-adevăr, a semnat contractul, dar nu poți să te aștepți ca un om beat să ia decizii economice raționale. Instanța a anulat contractul și a ordonat băncii să-i restituie acțiunile.

Summer are interdicție să consume alcool în timp ce este la masa de joc, însă mulți dintre cei care se așază în fața ei o fac cu un pahar de alcool alături. Nu cumva acești oameni, aflați într-o stare posibil alterată, sunt mai capabili să vadă posibilitatea excitantă de a câștiga bani, decât probabilitățile reale asociate cu cărțile pe care le țin în mână?

Scanned with OKEN Scanner

◊ ◊ ◊

În timpul serviciului, Summer este obligată să ia pauză la intervale regulate, iar atunci se duce într-o cantină privată, rezervată exclusiv angajaților cazinoului. Cu alte cuvinte, este încurajată să rămână bine hrănită. Cei care stau la masa ei de joc sunt însă deseori mai preocupați de băutură, decât de mâncare, iar glicemia lor o ia razna. Și acest lucru poate avea un efect puternic asupra luării deciziilor. Ca să vedem o ilustrare a acestei realități, trebuie să mergem pe drumul rareori folosit dintre cazinourile din Las Vegas și Vechiul Testament biblic.

Despre Isav sau Esau, nepotul lui Avraam, se știe că era foarte păros, că era un vânător iscusit și, așa cum spune autorul Facerii, că „trăia pe câmpii". Într-o zi s-a întors acasă și a văzut că fratele lui mai mic, Iacov, tocmai ce pregătise o fiertură de linte. Isav a cerut și el o strachină cu fiertură, văitându-se că era prea obosit ca să se mai ducă să facă de mâncare.

Iacov, oportunist vestit, i-a răspuns: „Vinde-mi înainte de asta dreptul tău de întâi-născut!" – un privilegiu care le dădea fiilor născuți primii mai multe avantaje, printre care o parte mai mare din moștenirea lăsată de tatăl lor, după ce acesta murea. Isav a spus: „Iată, eu mor. La ce mi-e bun dreptul de întâi-născut?" Și s-a jurat, vânzându-i lui Iacov partea lui mai mare de moștenire.

Privind în retrospectivă, decizia lui Isav pare irațională, dar aceeași tendință rămâne vie și în zilele noastre. Foamea îi face pe oameni mai preocupați de satisfacția pe termen scurt, chiar în niște situații care nu au nicio legătură cu mâncarea.

În cursul unui studiu, dr. Benjamin Vincent a recrutat un grup de 50 de participanți și le-a oferit gratis niște bani ipotetici. Apoi i-a întrebat cât de mult timp ar fi dispuși să aștepte, dacă ar fi să le dea dublul sumei oferite inițial.

Scanned with OKEN Scanner

Când participanții erau sătui, fiindcă mâncaseră de curând, au fost dispuși să aștepte un timp de peste două ori mai lung, comparativ cu situația în care erau flămânzi. Vincent a observat un rezultat similar când a înlocuit banii oferiți gratis cu posibilitatea de a descărca gratis muzică. În urma studiului, el a scris: „Preferințele oamenilor se modifică spectaculos, de la unele pe termen lung la unele pe termen scurt, când le este foame". De asemenea, a venit și cu un avertisment: „Să zicem că urmează să stai de vorbă cu un consultant care trebuie să te sfătuiască în privința pensiei sau a unui credit ipotecar – dacă o faci în timp ce ți-e foame, s-ar putea să îți pese un pic mai mult de satisfacerea imediată a dorințelor tale, în detrimentul unui viitor potențial mai favorabil".

Nerăbdarea de a-și satisface pe termen scurt dorințele este „călcâiul lui Ahile" pentru un jucător de blackjack, care, după ce a pierdut câteva mâini, ar putea fi cu ușurință tentat să se abată de la calea spre cele mai bune șanse ale sale de succes, în speranța unei victorii.

Iar acesta nu este altceva decât rezultatul unei schimbări naturale în starea de sațietate. Când te gândești la faptul că, după unele estimări, 828 de milioane de oameni trăiesc într-o stare de foame cronică, din cauza sărăciei, poți începe să-ți imaginezi cam cât de mult interferează foamea cu procesul modern de luare a deciziilor. Oricât de ispititor ar fi să ținem predici și să împărțim cuvinte frumoase, poate că ar trebui să împărțim sandviciuri.

◊ ◊ ◊

La facultate, în timpul cursului de contabilitate financiară, am început un joc de rivalitate amicală cu un vechi prieten care stătea lângă mine la cursuri. Eu făceam cursul fiindcă era

Scanned with OKEN Scanner

obligatoriu pentru specializarea mea. Prietenul meu, care nici măcar nu era student la business, îl alesese ca opțional, i se părea amuzant să învețe contabilitate. (Enervant, nu-i așa?) Pe tot parcursul semestrului m-am descurcat bine, dar mereu luam mai puține puncte decât amicul meu. El părea de neoprit – până ce înverșunarea cu care tocea materia cursului i-a venit în sfârșit de hac. Cu doar câteva momente înaintea examenului final mi s-a plâns că nu dormise decât patru ore peste noapte. N-am dat importanță, inițial. Dar pe la jumătatea testului, pe fondul foșnetului hârtiilor și al scârțâitului creioanelor cu care scriau de zor colegii mei, am auzit un zgomot la care nu mă așteptam: un sforăit. Uitându-mă peste umăr, am văzut că prietenul meu adormise peste foile de examen. Am luat nota maximă la contabilitate financiară și, dacă mă ajută memoria, am ieșit victorios în rivalitatea noastră amicală.

Deși exemplul pe care l-am dat merge la extrem, privarea de somn este o problemă reală în sălile de curs ale Americii. O serie de factori exercită un impact asupra performanței școlare, dar studiile au descoperit că, în medie, elevii și studenții care iau calificative superioare, A și B, dorm mai mult decât cei care obțin calificative inferioare: C, D și E.

În exteriorul sălii de clasă, nici adulții nu stau mai bine. Lipsa somnului are un impact negativ cuantificabil asupra scorului tău de inteligență, arată studiile. Nici măcar specialiștii în știința rachetelor nu sunt scutiți. După explozia șocantă, din 1986, a navetei spațiale *Challenger*, cercetătorii au subliniat că un raport oficial „a invocat la modul serios [...] judecata deficitară cauzată de lipsa somnului", ca factor care a contribuit la producerea catastrofei.

În contextul asumării riscurilor, studiile au arătat că oamenii privați de somn devin mai înclinați să se aștepte la un posibil câștig și, în același timp, mai puțin deranjați de o posibilă

Scanned with OKEN Scanner

pierdere – o combinație periculoasă pentru jocul de blackjack, care te face să-ți fie mult mai ușor să-ți sapi singur groapa.

Până și oamenii precauți din fire devin „mai impulsivi și mai înclinați să-și asume riscuri" când n-au dormit destul, așa cum li se întâmplă multora în Las Vegas.

Într-un thread de pe Trip Advisor numit „Doarme vreodată cineva când e în Las Vegas?", un utilizator a scris: „Eu doar ațipesc din când în când, câteva minute. Dacă mă duc la culcare la unu noaptea, de obicei la ora cinci dimineața sunt deja înapoi în cazinoul hotelului". Puțin după aceea, un alt utilizator a replicat: „Dacă pierderea cunoștinței de la o beție cruntă se pune ca somn, atunci și eu dorm ocazional cât sunt în Vegas".

Iar Sin City nu este singurul loc unde oamenii întâmpină dificultăți în a rămâne odihniți. Conform datelor CDC: „Peste o treime dintre americanii adulți nu dorm destul, cu regularitate".

◇ ◇ ◇

Cercetările estimează că adulții americani iau aproximativ 35 000 de decizii pe zi. Unele sunt mai solicitante decât altele. Iar în timp, aceste alegeri pot duce la ceea ce se numește „oboseală decizională", pe care specialiștii au definit-o ca fiind „capacitatea diminuată de luare a deciziilor și de control al comportamentului, ca o consecință a actelor repetate de luare a unei decizii".

Putem înțelege mai bine acest lucru în contextul exercițiilor fizice. Dacă tu mi-ai cere să fac flotări, primele câteva ar arăta impecabil. Nu după mult timp însă, brațele mele ar începe să tremure, forma corectă a mișcărilor mele ar avea de suferit și flotările mele adineauri impresionante ar involua în ceva greu de privit. Deciziile, la fel ca flotările, cer efort. Pe măsură ce

Scanned with OKEN Scanner

ziua se apropie de sfârşit şi se instalează oboseala, capacitatea noastră decizională poate avea de suferit.

Mai precis, cei afectaţi de oboseală decizională încep să judece prost argumentele pro şi cele contra. Încep să-i lase pe cei din jur să hotărască şi nu intervin cu propria părere. Şi, mai rău decât orice altceva, „adeseori fac alegeri care par impulsive sau iraţionale".

Care ar fi soluţia? Una dintre cele mai simple este să iei o pauză, despre care oamenii de ştiinţă cred că poate cel puţin parţial să ne reîncarce bateriile capacităţii decizionale.

„Acordă-ţi timp să te odihneşti şi să recuperezi pe tot parcursul zilei şi împarte activităţile pe bucăţi despărţite de pauze, astfel încât să nu fii în priză mental tot timpul", spune psihologa Lynn Bufka, director adjunct pentru practică profesională în cadrul Asociaţiei Americane de Psihologie.

Summer trebuie să ia o pauză de 20 de minute după fiecare 60 de minute de activitate neîntreruptă la masa de joc. Când am întrebat-o de ce, ea a spus: „Cam atât durează până ce dealerul începe să facă greşeli prosteşti".

Dealerii sunt adevăraţii experţi ai jocului, dar până şi ei au nevoie de posibilitatea resetării. Jucătorii de la masa lui Summer, în schimb, petrec deseori lungi perioade jucând – probabil nedându-şi seama că li se diminuează văzând cu ochii capacitatea de luare a unor decizii eficiente.

◊ ◊ ◊

Sentimentele noastre, deşi temporare, pot avea un impact profund asupra luării deciziilor, fără ca noi să fim conştienţi de acest lucru. Pe de altă parte, ne pricepem destul de bine să recunoaştem acest fenomen la alţii. Când o persoană care a pierdut pe cineva drag face ceva iraţional, avem tendinţa să

Scanned with OKEN Scanner

manifestăm compasiune. Înțelegem foarte bine că, din cauza situației sale de mare intensitate emoțională, nu mai gândește limpede. Lăsate în voia lor însă, emoțiile puternice pot duce la urmări grave și surprinzătoare.

Spre sfârșitul anilor 1850, Dan Sickles, un membru al Congresului Statelor Unite în vârstă de 39 de ani, a descoperit că soția lui, Teresa, avea o relație extraconjugală cu un bărbat pe nume Philip Barton Key II. Intrat în memoria colectivă ca unul dintre cei mai chipeși bărbați de pe scena socială a epocii la Washington, DC, Key era mai mult decât un simplu ins arătos. Era procurorul general al districtului Columbia și fiul lui Francis Scott Key – avocatul și poetul amator care a scris versurile imnului național american, „The Star-Spangled Banner".

Furios la culme după descoperirea relației amoroase, Sickles l-a înfruntat pe Key în parcul Lafayette – aflat la nici două minute de mers pe jos de Casa Albă. Acolo, congresmenul l-a împușcat mortal pe procuror, ziua în amiaza mare.

De regulă, ne-am aștepta ca asasinarea fățișă a unui oficial guvernamental să ducă la o condamnare fără discuție, dar în cazul de față ne-am înșela. Confruntați cu realitatea imposibil de tăgăduit a omorului, avocații lui Sickles au ales o abordare nouă și neobișnuită. Unul dintre argumentele lor principale a fost acela că clientul lor, aflând de relația extraconjugală, a fost atât de copleșit de emoție negativă, încât a suferit ceea ce avea să primească ulterior denumirea de „nebunie temporară".

Această argumentație inovatoare a apărării continuă să aibă impact asupra instanțelor de judecată și acum, la peste 150 de ani, pentru că are în ea un sâmbure de adevăr. Mii de exemple au arătat că, sub influența unor emoții intense, oameni altfel cu frica lui Dumnezeu devin capabili de o listă lungă de fărădelegi. Iar aceste „crime pasionale" sunt în multe cazuri tratate altfel decât actele premeditate de violență.

Scanned with OKEN Scanner

În cazul congresmenului Sickles, noua argumentație a apărării a fost un pic cam prea eficace, după părerea mea. La finalul unui proces dramatic și încărcat de emoție, jurații abia dacă au deliberat puțin peste un ceas, până să-l declare nevinovat pe Sickles și să-l trimită acasă liber ca pasărea cerului. Ceea ce este absurd, iar apărarea bazată pe „nebunie temporară" a fost, pe bună dreptate, criticată în ultimii ani. Totuși ea poate influența în continuare rezultatul proceselor în multe țări.

Ministerul Justiției din Canada a definit „crimele pasionale" ca fiind comise de oameni care „au fost reduși la incapacitate de autocontrol pe durata actului comis".

„Incapacitatea de autocontrol" este o stare pe care nu ne-am dori s-o vedem în CV-ul unui jucător de blackjack. Dar există vreo dovadă care să sugereze că emoțiile pot avea impact asupra luării deciziilor de natură economică? Este posibil ca Summer să aibă de-a face cu oameni care au fost ocazional reduși la a fi „temporar irațională"?

Cercetătorul David Fessler, alături de colegi de la UCLA, a recrutat un grup de participanți pentru un experiment cu jocuri de noroc. Când îi făcea pe subiecți să se înfurie, a constatat că bărbații deveneau mai înclinați să renunțe la o plată garantată, în favoarea unei încercări de a obține o recompensă mai mare.

Interesant este că femeile s-au ridicat deasupra acestei tentații. Dar exista o emoție diferită cu impact asupra tendințelor feminine de a-și juca norocul: dezgustul. Când erau stârnite să se simtă dezgustate, femeile din experimentul lui Fessler se arătau *mai puțin* înclinate să-și asume riscuri.

În ambele cazuri, emoțiile erau stimulate de ceva complet fără legătură cu decizia efectivă. Pentru inducerea furiei, participanților li s-a cerut doar să scrie despre o amintire care îi scotea din sărite. Ceea ce arată cât de mult pot sentimentele efemere să interfereze pe ascuns cu alegerile noastre cotidiene.

Scanned with OKEN Scanner

Și îți poți închipui cât de ușor ar putea deveni problematice aceste influențe, cu deosebire mânia, după ce ai pierdut câteva mâini la blackjack.

Summer nu se implică emoțional în rezultatul jocului pe care îl coordonează. În fond, ea joacă cu banii cazinoului. Dar celor care stau la masa ei câștigul le poate da un sentiment de euforie, iar pierderea le poate părea strivitoare. Aceste suișuri și coborâșuri emoționale neîndoios că au impact asupra luării deciziilor. Și, chiar dacă hazardul poate uneori să atenueze rezultatele, abaterea de la legea probabilităților, în timp, este rețeta sigură pentru ruină.

◇ ◇ ◇

Un ultim avantaj pe care Summer îl are când vine vorba de luarea deciziilor este răspunderea. Ea este instruită „să împartă cărțile spre camera video" prin care supraveghetorii pot să urmărească cum se desfășoară jocul. Acest lucru adaugă un plus de responsabilitate și face mai ușoară corectarea greșelilor, când se întâmplă.

De fapt, când chiar face o greșeală, Summer cheamă pur și simplu un manager supervizor aflat prin apropiere, care vine și lămurește problema. N-ar fi frumos să putem face așa și în viața de zi cu zi? Oamenii care *joacă* blackjack nu sunt, de regulă, atât de bine asistați, înăuntrul sau în afara cazinoului.

Unii dintre noi avem prieteni care ne îndeamnă pe față să luăm decizii proaste, de unde și zicala: „Nu-ți baza deciziile pe sfatul celor care nu trebuie să suporte consecințele".

Alteori, ne lăsăm pur și simplu duși de valul dorinței de a-i impresiona pe cei din jur, iar răsplata pentru asumarea unui risc mare pare să se amplifice în mintea noastră, în timp ce riscul rămâne același.

Scanned with OKEN Scanner

Iar unii dintre noi pur și simplu n-avem un prieten care, văzându-ne în pragul unei decizii proaste, să facă un pas în față și să spună: „Gata, e momentul să iei o pauză".

Summer n-are pe cine să impresioneze asumându-și riscuri. Ea este recompensată pentru că își joacă perfect șansele și este îndemnată să nu se abată niciodată de la legea probabilităților. Când face greșeli, are în jur oameni care o trag la răspundere.

◇ ◇ ◇

Bun, deci date fiind toate lucrurile pe care le știm acum despre doar câteva dintre forțele cu impact asupra felului în care ne luăm deciziile, se mai miră cineva că, în 2022, cazinourile au câștigat peste un miliard de dolari de pe urma unui joc în care avantajul casei ar trebui să fie minim?

În ciuda șanselor clare, mesele de blackjack sunt frecventate de oameni obosiți, flămânzi, emoționali, adesea în stare de ebrietate, cărora le lipsește de obicei un sistem de sprijin pe care să se poată baza – cel puțin nu în acel moment. Aceiași factori care sabotează procesul de luare a deciziilor contribuie la disfuncțiile pe care le vedem în lume și le trăim în propriile vieți.

Restul acestui capitol te va ajuta să dai o ripostă adecvată acestor factori sabotori. Zeci de cărți, sute de studii și mii de articole au fost publicate pe tema luării deciziilor. Nu mi-am propus să le înlocuiesc, ci vreau să-ți ofer un sistem simplu pentru a lua decizii mai inteligente, în contextul obiectivelor pe care le urmărești.

◇ ◇ ◇

Așa cum am văzut la jocul de blackjack, dacă poți să identifici opțiunea care îți maximizează șansele de succes și să alegi

Scanned with OKEN Scanner

acea opțiune, îți vei atinge scopurile mai frecvent. Dar avem o problemă: în viața reală, situația nu este chiar atât de clar delimitată ca la blackjack, cu reguli fixe și ușor de înțeles. Ca urmare, am elaborat un model analitic de referință care te va ajuta să simplifici luarea deciziilor, prin revelarea opțiunilor care îți maximizează probabilitatea de a-ți atinge obiectivul urmărit.

Modelele de luare a deciziilor se împart, de regulă, în două mari categorii:

1. Modele ușor de înțeles, dar subțiri, în sensul că nu te poți baza pe ele întotdeauna.
2. Modele atât de stufoase și de meticuloase încât, deși s-ar putea să fie superioare din punct de vedere teoretic (dacă îți poți da seama cum să le pui corect în practică), preferi să-ți urmezi intuiția.

Mi-am dat toată osteneala să găsesc o cale de mijloc, adică un model distractiv de folosit, care poate aduce claritate în privința alegerilor dificile. Îți poate servi drept instrument potențial valoros, când este adăugat trusei tale uzuale pentru luarea deciziilor.

Pentru această metodă, nu vom face altceva decât să ne uităm la trei etape, trei reguli și trei întrebări.

Să începem cu etapele.

PASUL 1

Înainte de a începe să-ți evaluezi opțiunile, fă tot ce trebuie ca să fii sigur că opțiunea optimă este una pe care o iei efectiv în considerare.

Ideația, la fel ca atât de multe aspecte ale succesului, este un joc cu numerele. Să ne imaginăm că există 100 de căi

Scanned with OKEN Scanner

posibile spre înainte, într-o situație dată, și că tu nu te gândești doar la două dintre ele. Care sunt șansele ca acele două idei în al căror tunel te-ai vârât sunt mai bune decât cele 98 la care nu te-ai oprit nicio clipă ca să le iei în considerare?

Conform datelor, răspunsul este „nu prea mari".

Când cercetătorul Paul Nutt a examinat atent peste 160 de decizii luate de manageri, a ajuns la o constatare remarcabilă.

Când managerii își luau răgazul de a analiza mai multe opțiuni (chiar și întrebarea foarte simplă: „Ar trebui să alegem varianta 1 sau varianta 2?"), deciziile lor duceau la rezultate nefavorabile în doar 32% din timp.

Dar, când managerii se opreau la decizii de tipul „da sau nu" (de exemplu: „Ar trebui să alegem varianta 1, singura pe care o luăm în considerare?"), deciziile lor duceau la eșec într-o năucitoare proporție de 52% dintre cazuri.

Adică o majoritate, ceea ce, la prima vedere, ni se pare imposibil. Cu opțiuni care nu sunt decât între da și nu, ne-am putea aștepta la niște rezultate în proporție de 50/50, dacă deciziile s-ar lua dând cu banul, nu? Presupunând că analiza managerilor a contribuit cât de cât la validitatea deciziei, cum este posibil ca ei să se fi înșelat de mai multe ori decât au avut dreptate?! Foarte simplu: fiindcă încercau să răspundă la o întrebare cu schepsis. În multe situații, atât „Da, ar trebui să alegem varianta 1", cât și „Nu, n-ar trebui să facem nimic" erau soluții greșite.

Dacă alegerile cele mai bune cu putință nici măcar nu se află pe lista ta, nu va avea nicio importanță cât de meticulos și atent analizezi lucrurile. Vei face o alegere inadecvată. Aici este locul unde majoritatea oamenilor pierd la jocul cu luarea deciziilor. Dedică prea puțin timp – sau deloc – reflecției ideatice, după care se dau de ceasul morții în privința unei decizii în care toate opțiunile pe care le-au luat în calcul sunt mediocre. Pe urmă,

Scanned with OKEN Scanner

dacă decizia merge prost, deseori îi vei auzi plângându-se: „Știam eu că trebuie să aleg varianta 2, nu varianta 1!", când varianta 2 era la fel de proastă. În realitate, ar fi ieșit mai câștigați cu varianta 17. Doar că nu și-au pus suficient de îndelung mintea la contribuție, ca să-și dea seama că există și varianta 17.

Deseori, în viață și în afaceri, ne mulțumim cu variantele care ni se prezintă în fața ochilor, în loc să ne acordăm permisiunea de a săpa mai adânc. Dar, când o facem, șansele noastre de a lua o decizie care ne va ajuta să ne îndeplinim obiectivele cresc.

Decidenții cei mai buni pe care îi cunoști tu nu sunt neapărat mai deștepți decât tine. S-ar putea doar să dedice mai mult timp reflecției asupra opțiunilor.

De ce atât de mulți dintre noi ne repezim să parcurgem rapid această etapă a procesului decizional, lăsând ca ideile noastre cele mai bune să nu fie măcar gândite?!

De multe ori presupunem că, după ce am rămas fără idei ușor de pus în practică, în mod sigur nu mai există și alte variante bune. Acest lucru îi împinge pe cei mai mulți să subevalueze ideile care nu le vin cu ușurință – sau să se oprească cu totul de la a se mai gândi și la altele. Cercetătorii de la Universitatea Northwestern au numit acest fenomen „iluzia prăpastiei creative". Pe măsură ce brainstormingul se prelungește, este adevărat că frecvența ideilor tinde să scadă. Este la fel de adevărat că poți începe să te simți obosit și frustrat de întregul proces ideatic. Însă studiile arată că, indiferent de cum te simți în acel moment, calitatea ideilor tale tinde de obicei să crească, chiar și după ce ritmul lor de apariție încetinește.

Pare cumva o contradicție, dar, în realitate, este perfect logic. Fiecare idee se dezvoltă pornind de la cele de dinaintea ei. Ideea unui stilou duce la ideea unei tiparnițe, care ulterior generează concepte precum mașina de scris, imprimanta laser,

Scanned with OKEN Scanner

copiatorul, computerul și e-readerul. Ideile se transformă, se combină și se reproduc. Scriitorul Matt Ridley a descris acest proces spunând că „ideile fac sex unele cu celelalte". Și, dat fiind modul în care evoluează ideile, e firesc ca ele să devină mai creative în timp. Ai nevoie de ideile inițiale pentru a aprinde scânteia celor mai bune. Și nu e nevoie să pui o idee în practică, pentru a învăța din ea și a o perfecționa. Uneori trebuie să inventăm tiparnița, înainte de a putea crea mașina de scris sau computerul. Dar, în multe situații, putem să iterăm și să îmbunătățim ideile la nivel conceptual, fără a suporta nicio cheltuială în acest proces.

Pe lângă „iluzia prăpastiei creative", un alt motiv pentru care oamenii ezită să genereze o listă lungă de idei este teama că prea multe opțiuni vor deveni copleșitoare. Eu nu împărtășesc această teamă.

În primul rând, doar pentru că un lucru este greu de făcut, nu înseamnă că nu merită efortul. La fel și cu a recunoaște că am greșit. Știm cât de mult contează să avem curajul de a pătrunde în zonele noastre de disconfort psihic. De ce ar fi mai puțin importantă luarea unor decizii mai inteligente?

În al doilea rând, e ușor să-ți depășești paralizia, când există o variantă evident mai bună.

Prietenii mei de la Whiteboard, o agenție de marketing căreia i-am fost consultant, au fost angajați la un moment dat să creeze un nou website pentru o tabără de vară foarte apreciată. Când proiectul se apropia de final, clientul era mai mult decât mulțumit cu machetele care i se arătaseră, dar cei de la Whiteboard simțeau că lipsește ceva. Au încercat să facă brainstorming pentru idei noi, dar în cele din urmă s-au trezit că se ciorovăiesc între ei pe tema unor modificări minore, de care nimeni nu era prea entuziasmat. Iată punctul în care multe agenții s-ar fi lăsat păgubașe și ar fi mers mai departe, dar cei

Scanned with OKEN Scanner

de la Whiteboard au decis să insiste în continuare. În cele din urmă, au reușit să spargă blocajul ideatic: târziu într-o seară, unul dintre dezvoltatorii din proiect a găsit o modalitate de a umple site-ul cu culoare dinamică – ceva ce echipa a numit „cascadă cromatică". Când i-au arătat clientului designul îmbunătățit, toți cei prezenți au putut să-și dea seama imediat că meritase din plin efortul suplimentar. Rezultatul era o combinație perfectă între estetic și funcțional. Într-o întorsătură surprinzătoare, agenția avea să câștige mai târziu un premiu prestigios în domeniul publicității, pentru website-ul pe care fusese tentată „doar să-l termine odată".

În mod evident, uneori paralizia decizională poate fi vindecată prin simpla generare de idei noi. Pentru că, dacă îți vine o idee semnificativ mai bună decât opțiunile pe care le aveai în vedere, dificultatea dispare.

Dar iată principalul motiv pentru care eu nu mă tem de supraîncărcarea provocată de prea multe opțiuni. Paralizia decizională devine irelevantă când ai o scară de evaluare la care să raportezi totul. Amintește-ți de Thomas Edison, care a experimentat cu peste 6 000 de tipuri de filament pentru becul incandescent. Cu mii de opțiuni de luat în considerare, ar fi ușor să ni-l imaginăm copleșit. Însă, în realitate, alegerea era simplă: trebuia doar să testeze ideile în raport cu obiectivul urmărit. Filamentul care ardea cel mai mult timp era opțiunea cea mai eficientă.

Cel mai probabil, lucrezi cu ceva mai abstract decât o sursă de lumină și un cronometru. Și poate te întrebi: „După ce standard pot evalua calitatea ideilor mele?" Pentru majoritatea oamenilor, este o întrebare extrem de dificilă. Pentru tine însă, răspunsul va fi simplu: folosești diagrama succesului.

Opțiunile bune îți maximizează probabilitatea de atingere a scopului propus. Și, precum am văzut, îți îmbunătățești șansele

Scanned with OKEN Scanner

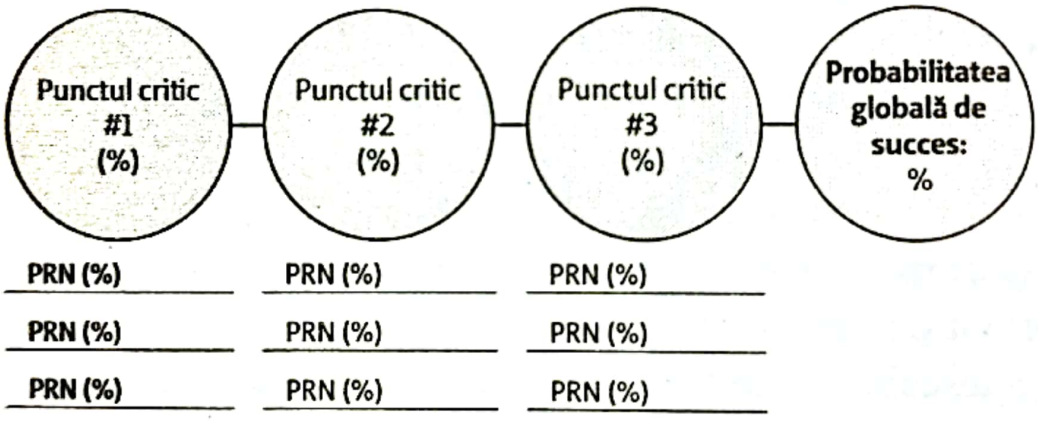
de succes când te năpustești peste rezultatele nedorite și le jefuiești de probabilități. Pentru a identifica variantele câștigătoare, trebuie doar să analizezi cum vor fi influențate PRN-urile tale de calea pe care o alegi.

Ceea ce ne aduce la a doua etapă a procesului.

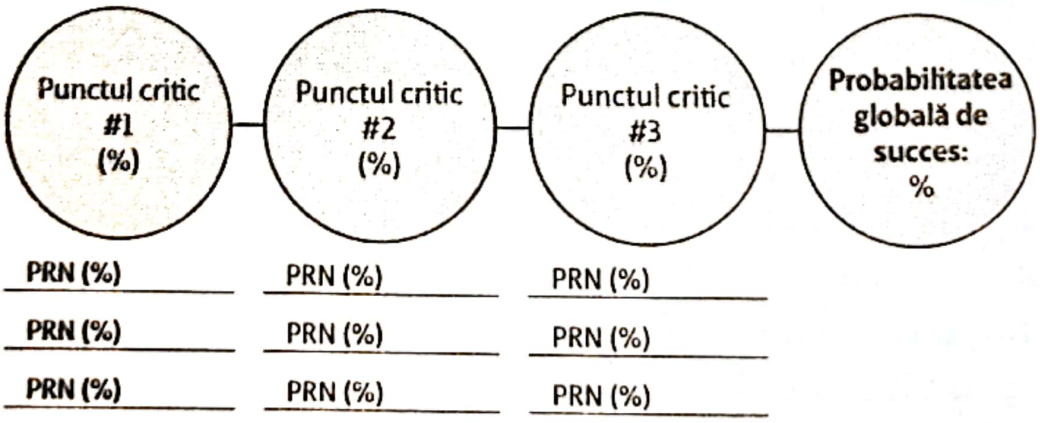
PASUL 2

Pentru fiecare opțiune pe care o iei în considerare, trasezi o nouă diagramă a succesului, presupunând că ideea pe care se bazează se va concretiza conform așteptărilor.

Opțiunea A



Opțiunea B



Scanned with OKEN Scanner

Dacă opțiunile pe care le iei în considerare par să aibă un impact foarte scăzut asupra PRN-urilor tale, decizia s-ar putea să nu fie atât de importantă pe cât credeai. Dar, în multe cazuri, fiecare opțiune va avea impact asupra mai multor PRN-uri și a mai multor puncte critice. Presupunând că diferențele se văd cu ochiul liber, poți acum să te uiți atent la diagramele tale și să le compari.

Răsfoind diferitele diagrame, se cheamă că ai redus o alegere abstractă la o variantă vizuală, de tipul „alege-ți propria aventură". În ce viitor ipotetic vrei să trăiești? Care drum îți oferă cele mai mari șanse de a-ți atinge obiectivul specific?

De exemplu, imaginează-ți că trupa ta aflată la început de drum trebuie să recruteze un nou chitarist și ai doi candidați. Primul este cel mai talentat chitarist pe care l-ai întâlnit vreodată, dar nu are nicio relație în industria muzicală. Celălalt este mai puțin talentat, dar perfect competent. În plus, îi cunoaște pe proprietarii mai multor localuri din zonă, datorită activității sale anterioare într-o altă trupă, ceea ce te-ar putea ajuta să obții concertele necesare pentru a-ți forma o bază de fani.

Ambele opțiuni vin cu avantaje convingătoare, dar foarte diferite. Pe care dintre cei doi ar trebui să-l alegi?

Răspunsul depinde de obiectivul tău – și de PRN-urile care te-ar putea împiedica să-l atingi. Dacă ți-ai propus ca misiune să compui muzică cu cele mai bune riffuri de chitară posibile, alegerea primului candidat îți crește șansele de succes. Dacă vrei să câștigi recunoaștere și să semnezi un contract cu o casă de discuri, probabil că vei elimina mai multe PRN-uri dacă îl alegi pe chitaristul numărul 2.

După cum vezi, când iei decizii pe baza diagramei succesului, unul dintre marile avantaje este claritatea sporită a concentrării. Majoritatea listelor de tip argumente pro și contra sunt pline de chestii care nu au legătură cu obiectivul real. Chitaristul

Scanned with OKEN Scanner

numărul 1 e fan *Dr. Who* aproape la fel de mult ca tine? Irelevant. Puteți fi prieteni fără să fiți colegi de trupă. Chitaristul numărul 2 știe să cânte și la tobe? Interesant, dar mă îndoiesc că poate face ambele lucruri în același timp, iar tu ai deja un toboșar. Concentrându-ți atenția asupra PRN-urilor, te asiguri că iei în considerare doar factorii care contează pentru obiectivele tale. Iar partea de atribuire a unei ponderi este simplă: pe măsură ce PRN-urile devin mai puțin probabile, succesul devine mai probabil. Poți acum evalua mai multe opțiuni deodată, după care să alegi pur și simplu calea care îți lasă cele mai mari șanse globale de reușită.

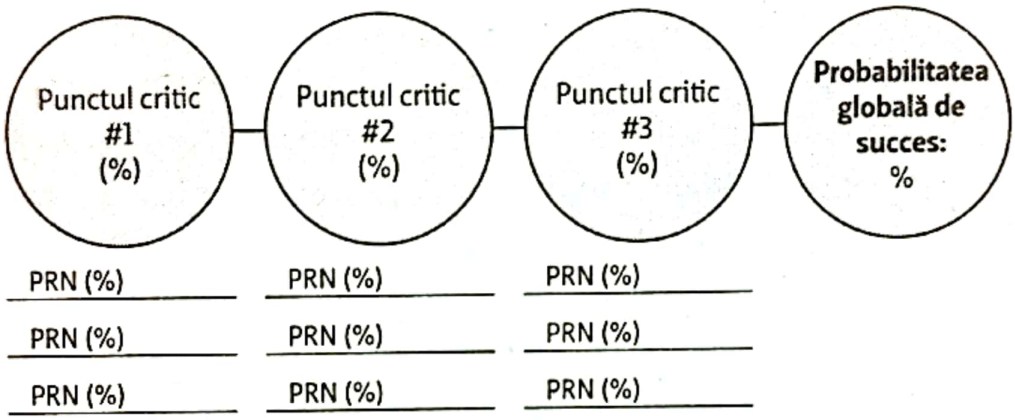
Înainte de a trece la etapa următoare, să facem o pauză și să ne aducem aminte cât este de important să analizăm lucrurile în profunzime – să săpăm cât mai adânc. Aproape întotdeauna vei avea mai multe opțiuni decât cele luate în considerare, iar combinarea ideilor tale actuale este o metodă simplă de a descoperi câteva dintre ele. De ce să nu-l angajezi pe ultratalentatul chitarist numărul 1 să te ajute să scrii cântece sau chiar să participe la câteva sesiuni de finalizare a cântecelor pe care chitaristul numărul 2 le va interpreta live pe scenă, în concertele din localurile unde îi cunoaște pe patroni? Sau ai putea să-l inviți pe chitaristul numărul 1 să se alăture trupei, iar pe chitaristul numărul 2 să-l angajezi într-un rol managerial, pentru a-și folosi relațiile ca să obțină contracte pentru trupă. În Nashville, Tennessee, unde locuiesc, aranjamente de acest gen au loc tot timpul. Și pot să-mi imaginez ambele idei ducând la diagrame ale succesului mai bune decât oricare dintre versiunile noastre inițiale.

Scanned with OKEN Scanner

PASUL 3

Acum, că ai o imagine clară a opțiunilor tale și a șanselor pe care le-ar putea prezenta fiecare, alegi calea optimă.

Pentru majoritatea oamenilor, decizia în sine este partea cea mai grea a procesului de luare a deciziilor. Însă, dacă parcurgi pașii 1 și 2, procesul va lua practic decizia în locul tău, scoțând în evidență opțiunea care îți maximizează șansele de succes.



◇ ◇ ◇

Acum, că ai înțeles elementele de bază ale acestei metode în trei pași de luare a deciziilor, trebuie s-o facem să fie în acord deplin cu trei reguli foarte importante.

Scanned with OKEN Scanner

REGULA #1

Pentru fiecare decizie, în plus față de ideile pe care le iei în considerare, trebuie să definești starea de fapt existentă ca pe o opțiune ipotetică, inclusiv cu propria diagramă a succesului.

Cu alte cuvinte, să compari variantele de viitor luate în considerare cu un viitor în care nu schimbi nimic. De ce? Pentru că este posibil ca fiecare dintre opțiunile cu care tu te joci să-ți reducă șansele globale de succes. Iar dacă tu nu te gândești la starea de lucruri existentă ca la o opțiune, s-ar putea să ratezi acest aspect.

Fiecare decizie are un cost. Spunând da unui lucru, spui nu altor lucruri. Când definești starea de fapt existentă ca pe o opțiune ipotetică, îți va fi mai ușor să vezi eventualele avantaje pe care le prezintă și să eviți o decizie pe care s-ar putea s-o regreți.

De exemplu, uite cum vei scrie scenariul cu angajarea unui chitarist, folosind opțiunile inițiale cu chitaristul numărul 1 și chitaristul numărul 2:

Opțiunea A: Îl angajezi pe chitaristul numărul 1, care este supertalentat.

Opțiunea B: Îl angajezi pe chitaristul numărul 2, care are o grămadă de relații extrem de utile.

Opțiunea C: Rămâi deocamdată fără un chitarist, având încredere că va apărea la un moment dat cineva care să se potrivească și mai bine.

Observi că acest exercițiu scoate la iveală avantajele variantei în care tu stai în banca ta și nu schimbi nimic? Ceea ce nu înseamnă că este întotdeauna decizia corectă, dar uneori poate fi, și tocmai de aceea merită luată în considerare.

Scanned with OKEN Scanner

Această regulă este importantă și pentru deciziile în care nu îți vin în minte niciun fel de opțiuni serioase în afara lui „da" sau „nu".

De exemplu, să zicem că ești un actor fără contract și te gândești să-ți concediezi agentul care te reprezintă și să angajezi pe altcineva.

Nu formula decizia așa:

Ar trebui să-mi concediez agentul?
Opțiunea A: Da
Opțiunea B: Nu

Ci gândește-te la decizie așa:

Ce ar trebui să fac pentru a-mi atinge obiectivul de a găsi mai multe angajamente de interpretare a unui rol?
Opțiunea A: Angajez alt agent în speranța unor rezultate mai bune.
Opțiunea B: Stau în banca mea. Îi acord mai mult timp agentului meu actual și văd dacă situația se îmbunătățește.

Modalitatea aceasta de definire a problemei îți oferă o viziune mult mai clară asupra opțiunilor tale, dându-ți voie să le evaluezi mai eficient.

Ceea ce ne aduce la regula numărul 2.

REGULA #2
Când evaluezi opțiunile, trebuie să ai tot timpul în minte probabilitățile.

Cei care sar peste această etapă își asumă riscul de a-și pierde la loterie economiile de-o viață. Pentru că, dacă ar exista

Scanned with OKEN Scanner

garanția unui câștig de sute de milioane de dolari, cumpăratul unor bilete de loterie ar fi aproape cu siguranță cel mai inteligent lucru pe care l-ai putea face cu banii tăi. Nuanța ar fi că, deși jocul la Mega Millions se prea poate să ofere cel mai mare randament posibil al unei achiziții de 2 dolari, șansele tale de a câștiga premiul maxim sunt de 1 din 302 575 350. Există premii ceva mai mici care pot fi câștigate, începând cu unele de 2 dolari. În medie însă, 23 din 24 de bilete cumpărate sunt necâștigătoare.

Definită în lumina rezultatului așteptat, decizia de a cumpăra un bilet de loterie arată așa:

Opțiunea 1: Îmi pun deoparte cei 2 dolari și am 2 dolari.
Opțiunea 2: Cumpăr un bilet de loterie și am zero dolari.

Opțiunea 2 începe să pară mai puțin ispititoare.

Întrebarea nu este care opțiune arată cel mai bine când lucrurile merg perfect, ci care arată cel mai bine dacă șansele se concretizează *conform așteptărilor*. Dacă ție îți place să mergi la sigur și să nu-ți asumi riscuri, ai putea să pui și această întrebare: „Dacă lucrurile se termină ceva mai prost decât am presupus eu, rămâne totuși o decizie atrăgătoare?"

REGULA #3
Alegi o opțiune doar când ești dispus să accepți riscul a ce se va întâmpla dacă opțiunea respectivă eșuează în totalitate.

După cum am văzut, oamenii își supraestimează frecvent șansele de succes. Și chiar și o decizie cu o șansă legitimă de 99% va eșua într-unul din fiecare 100 de cazuri. Prin urmare,

Scanned with OKEN Scanner

întotdeauna trebuie să fii atent la riscurile asociate cu deciziile tale.

De exemplu, să zicem că obiectivul tău este să-ți dublezi rezultatul reportat al firmei tale mici, prin creșterea veniturilor și reducerea cheltuielilor. Te-ai gândit la două posibilități care ți se par foarte promițătoare.

Opțiunea A este să angajezi o agenție de publicitate cu recomandări foarte bune, în privința căreia ești încrezător că poate să-ți aducă un profit suplimentar de 100 000 de dolari.

Opțiunea B este să angajezi o dezvoltatoare excepțională, despre care ești convins că va putea rezolva o problemă tehnică cu care compania ta se confruntă de ceva timp. Dacă ea reușește, vei putea în sfârșit să automatizezi un proces-cheie și să economisești 100 000 de dolari din cheltuielile viitoare.

Ești la fel de sigur în privința șanselor de reușită pentru ambele opțiuni.

Fiecare variantă costă aceeași sumă.

Va trebui să plătești onorariul agenției sau al dezvoltatoarei, indiferent de rezultat.

Deocamdată nu-ți poți permite decât una dintre cele două opțiuni.

Scrisă detaliat, decizia arată astfel:

Opțiunea A: Angajezi agenția de publicitate, despre care ești convins că îți poate aduce un câștig de 100 000 de dolari.

Opțiunea B: Angajezi dezvoltatoarea, despre care ești convins că îți poate economisi 100 000 de dolari.

Opțiunea C: Îți păstrezi banii, mizând pe ideea că îți va fi mai bine să-i ai disponibili pentru oportunități viitoare.

(Pentru acest exemplu, vom presupune că Opțiunea C nu este o alegere convingătoare.)

Scanned with OKEN Scanner

Pe baza informațiilor pe care le ai și presupunând că nu poți modifica niciunul dintre scenarii, care opțiune îți oferă o șansă mai mare de a-ți crește profitul reportat?

Dintr-un punct de vedere probabilistic, opțiunea A are mai mult sens.

Dacă consultantul de marketing nu-și atinge decât pe jumătate obiectivul de performanță, te alegi în final cu un plus de 50 000 de dolari.

Dacă dezvoltatoarea nu este capabilă să-ți remedieze problema tehnică, acesta fiind un scenariu de tip „totul sau nimic", vei sfârși prin a nu avea niciun câștig. Ceea ce face ca această opțiune să fie una mai riscantă. Iar dacă nu te simți în largul tău să-ți asumi riscul, ar trebui să privești cu multă prudență această oportunitate.

Cu alte cuvinte...

Alegi opțiunea care, dacă lucrurile merg conform așteptărilor, îți oferă cea mai bună șansă de a-ți atinge scopul – presupunând că nu te sperie riscul a ce se va întâmpla dacă decizia duce la un eșec total.

◇ ◇ ◇

Să trecem acum la trei întrebări importante cu care s-ar putea să ai mari dificultăți.

Scanned with OKEN Scanner

ÎNTREBAREA #1

Și dacă, după ce am trasat diagramele ipotetice ale succesului pe baza diferitelor opțiuni pe care le am – și respectând toate cele trei reguli –, mă trezesc cu două sau mai multe opțiuni care arată la fel de convingător? Cum tranșez egalitatea dintre ele pentru a ieși din impas?

Așa cum am văzut în secțiunea precedentă, o metodă este ceea ce eu numesc testul de 50%. Dacă ambele opțiuni merg doar pe jumătate la fel de bine pe cât te aștepți, care dintre ele rămâne alegerea mai bună?

O altă întrebare utilă este: „Dacă lucrurile merg prost, la care opțiune pot renunța mai ușor?" Faptul că ai această flexibilitate îți oferă mai mult decât o șansă de succes, iar noi știm deja cât de eficientă poate fi repetarea încercărilor.

Un ultim criteriu de departajare este următorul: presupunând că ai putea obține ambele rezultate, pe care ai prefera să-l ai primul? Această întrebare nu se aplică întotdeauna, dar când o poți folosi devine un instrument de decizie extrem de eficace.

De exemplu, dacă angajezi acum agenția de publicitate, este probabil să câștigi mai mulți bani decât aveai inițial și o parte din acei bani suplimentari îi poți folosi apoi pentru a angaja dezvoltatoarea.

Când avem de ales între mai multe variante atrăgătoare, uneori soluția este să nu ne mai întrebăm „Care dintre ele?", ci să începem să ne întrebăm „Care dintre ele prima?".

Scanned with OKEN Scanner

ÎNTREBAREA #2

Așa cum am văzut în exemplul cu jocul de blackjack, este perfect posibil să-ți cunoști șansele de succes și să iei totuși decizii proaste. Cum pot să mă protejez de această tentație?

Dacă ți-ai pus această întrebare, bravo! Câteva răspunsuri se intuiesc cu ușurință: dacă alcoolul, lipsa de somn, foamea și influențele proaste pot să-ți saboteze procesul decizional, încearcă să păstrezi o distanță sănătoasă între ele și alegerile tale.

Cu emoțiile e ceva mai complicat. Ele se pot furișa în afectul nostru brusc, așa încât nu întotdeauna ne dăm seama că gândirea ne-a fost compromisă decât după ce este prea târziu.

Iată câteva sfaturi utile, susținute prin studii de cercetare, care te pot ajuta să gestionezi situația.

În primul rând, se estimează că între 60% și 75% din totalul populației globului sunt oameni care vorbesc mai mult decât o limbă. Dacă te afli printre ei, încearcă să te gândești la decizia respectivă într-o altă limbă decât cea maternă. Studiile arată că oamenii care procedează astfel sunt mai puțin afectați de erorile sistematice (biasurile) cognitive și iau decizii mai raționale din punct de vedere economic.

În al doilea rând, dacă ai de-a face cu o decizie care nu este inerent financiară, încearcă să te gândești la banii care ar putea fi câștigați sau pierduți indirect cu fiecare opțiune. Așa cum am văzut în cazul jocului de blackjack, faptul că riști să pierzi niște bani nu este o garanție pentru luarea unor decizii mai inteligente, dar studiile arată că ar putea fi de ajutor. Când cercetătorilor dintr-un grup de studiu li s-a cerut să facă o serie de predicții, având în joc nimic mai mult decât orgoliul personal, au ghicit corect în 58% dintre cazuri. Dar, când li s-au dat bani și li s-a spus să parieze pe propriile răspunsuri, cercetătorii au prezis corect rezultatele în

Scanned with OKEN Scanner

71% dintre cazuri. Fiecare decizie are potențiale riscuri și câștiguri. Scriind despre studiul amintit, consultanta Annie Duke spune că „definirea explicită a riscurilor, mai degrabă decât implicită, ne face pe toți să ne concentrăm pe a fi mai obiectivi".

Un ultim și bine documentat mod de a te distanța de emoțiile care însoțesc luarea unei decizii constă în a te gândi la sfatul pe care i l-ai da tu unui prieten aflat într-o situație similară. În cursul unui studiu, participanții de vârste foarte variate „au manifestat un raționament mai chibzuit" când li s-a pus în față problema altcuiva, nu a lor – cu toate că ambele situații erau în totalitate ipotetice. Într-un experiment de revenire, simpla instrucțiune dată participanților de a se gândi la o problemă la persoana a treia a produs rezultate pozitive.

Că tot a venit vorba despre sfaturi și despre beneficiile unei perspective bazate pe oferirea de sfaturi, să abordăm acum a treia și ultima noastră întrebare.

ÎNTREBAREA #3
De ce solicitarea unui sfat nu joacă un rol mai mare în acest model?

Pentru că majoritatea oamenilor o fac prost. Deseori, a cere un sfat este doar un mod subtil de a scăpa de stresul care însoțește asumarea propriilor alegeri.

În studiile lor pe tema aversiunii față de pierdere, Daniel Kahneman și Amos Tversky au descoperit că, în cazul ființelor umane, pierderile sunt cam de două ori mai dureroase decât plăcerea produsă de câștiguri. Având în minte acest lucru, firește că are sens să ne dorim să pasăm altcuiva responsabilitatea pentru deciziile noastre. Astfel, dacă lucrurile merg prost, putem să ne atenuăm durerea cu gândul că, practic, eșecul este rezultatul raționamentului altcuiva. Ce e rău aici?

Scanned with OKEN Scanner

Nimic altceva decât următorul lucru: după cum am văzut, decizia corectă este cea care reduce la minimum PRN-urile asociate cu obiectivul tău specific și cu situația ta particulară. Alți oameni nu-ți împărtășesc obiectivele și circumstanțele. Iar când îi întrebi ce ar trebui să faci, răspunsurile lor tind să reflecte ce-și doresc ei în viață sau ce și-ar dori ei pentru tine.

În urmă cu câțiva ani, eram solicitat insistent de o firmă care își dorea serviciile mele de consultanță. După ce am citit în ce constau activitățile cerute, mi-a fost clar că aș fi câștigat o mulțime de bani, dar ar fi fost și o muncă foarte cronofagă și stresantă. Nu mă puteam hotărî, așa că le-am cerut sfatul câtorva prieteni și colegi. La început, rezultatele m-au derutat complet. Părerile celor cu care stătusem de vorbă păreau la fel de împărțite ca nehotărârea mea. Aproximativ jumătate votaseră da, restul – nu. În final, am observat o tendință. Răspunsurile date se învârteau în jurul unui singur factor-cheie: cât de mulți bani avea persoana întrebată. Prietenii care câștigau mai puțin decât mine spuneau aproape în unanimitate „Ia banii". Colegii mai în vârstă, care aveau o situație financiară confortabilă, se întrebau de ce ar fi cineva dornic să se bage într-un contract atât de stresant. În ambele cazuri, sfatul dat nu avea nicio legătură cu mine și cu sistemul meu de valori.

În cele din urmă, mi-am dat seama că decizia eu trebuia s-o iau, și nimeni altcineva, și că, la fel ca în cazul tuturor deciziilor, cheia era să îmi clarific obiectivul. Ce fel de consultant voiam să fiu? Unul care câștigă cât mai mulți bani, indiferent cât l-ar costa? Sau cineva care câștigă mulți bani, dar, în același timp, își protejează timpul disponibil pentru o ieșire ocazională la pescuit și pentru alte proiecte interesante, cum ar fi scrierea acestei cărți? În final, am decis să renunț la acel client și sunt mândru de alegerea mea. Dar, dacă aș fi urmat sfaturile care mi s-au dat, rezultatele ar fi putut să fie altele.

Scanned with OKEN Scanner

Aşadar cum putem valorifica aportul altor oameni, fără să le cedăm din puterea noastră de decizie? Cu toţii avem unghiuri moarte – domenii în care ne lipseşte o perspectivă suficient de amplă. Şi, după cum am văzut, cei care oferă sfaturi, neîmpovăraţi de emoţii, pot aborda problemele într-un mod mai obiectiv. Cum putem profita de acea obiectivitate, fără să ne „poluăm" modul de gândire?

Ca în multe alte aspecte ale vieţii, totul începe prin a pune întrebările potrivite. Când un client vine la mine pentru un sfat, întotdeauna prima mea reacţie este să-l întreb: „Care este obiectivul tău?" Pare o întrebare de bun-simţ, dar se întâmplă rareori să fie pusă din start – chiar şi printre consultanţi. Cei mai mulţi dintre competitorii mei se grăbesc să ofere îndrumări, fără a se opri vreo clipă ca să înţeleagă unde vrea de fapt clientul să ajungă. Dar, dacă ţi-ai propus intenţionat acest lucru, poţi extrage feedbackul de care ai nevoie chiar şi de la oameni care nu sunt foarte conştienţi de ceea ce ştiu şi pot.

Iată câteva tipuri de întrebări pe care le poţi adresa ca să aduci persoana care îţi oferă sfaturi în starea mentală potrivită. Pentru a face lucrurile mai puţin ipotetice, să revenim la exemplul celor doi chitarişti rivali: Candidatul 1, cu un talent ieşit din comun, şi Candidatul 2, competent şi cu relaţii foarte bune printre administratorii sălilor de muzică din zonă.

Pune întrebări care să-ţi valideze raţionamentul despre valoarea opţiunilor.

Care este impresia ta despre talentul Chitaristului numărul 1, având în vedere că trupa noastră este abia la început? Crezi că ne va fi greu să găsim în altă parte un muzician cel puţin la fel de talentat?

Scanned with OKEN Scanner

Mă gândesc să-l aleg pe Chitaristul numărul 2 pentru relațiile lui. Sunt acele relații cu adevărat esențiale sau rezervarea concertelor e mai ușoară decât cred eu? Există alte moduri de a construi acele relații fără să-l angajez pe acest muzician?

Pune întrebări care să scoată la iveală opțiuni noi.

Pe lângă cei doi candidați cu care deja discut, la ce altceva ar trebui să mă gândesc? Există alte locuri în care ar trebui să caut colegi de trupă? Ar trebui să iau în considerare o abordare complet diferită?

Pune întrebări care să confrunte opțiunile între ele, având în minte obiectivul tău specific.

Ce are mai multe șanse să ducă la un contract cu o casă de discuri: relațiile din domeniu sau un chitarist cu un talent ieșit din comun?

Pune întrebări care ar putea scoate la iveală unghiurile tale moarte.

La ce nu m-am gândit? Există ceva ce ar trebui să iau în calcul, dar s-ar părea că nu o fac? Există alte decizii asupra cărora ar trebui să mă concentrez, în loc de aceasta?

Scanned with OKEN Scanner

Pune întrebări care să-ți conteste presupunerile despre obiectivul pe care îl urmărești.

Ce consideri tu, personal, că îți aduce mai multă satisfacție, succesul comercial sau să compui muzică alături de muzicieni ultratalentați? A fost muzica, în general, un lucru care să-ți aducă împlinire personală sau ai fi preferat să faci lucrurile altfel?

Desigur, acestea nu sunt singurele întrebări posibile, dar reprezintă un pas important spre a obține mai mult feedback fără să abdici de la rolul tău de decident.

Ele nu te scot din diagrama ta a succesului, impunându-ți valorile și opiniile altora, ci îți oferă mai mult context pentru a-ți evalua șansele și a lua o decizie care reduce PRN-urile. Asta înseamnă, în fond, să iei decizii în mod inteligent.

◇ ◇ ◇

Am reușit! Acum ai un model de luare a deciziilor care îți valorifică diagrama succesului și îți crește șansele de a obține ceea ce îți dorești. Dacă îl urmezi cu atenție, te poți aștepta la rezultate mai bune, dar trebuie să-ți aduc aminte că există și o parte mai puțin plăcută.

Faptul că o decizie are o probabilitate mare de succes nu înseamnă că va da rezultate de fiecare dată. Întreabă-l pe Oliver Blake.

În 2019, în versiunea britanică a emisiunii *Who Wants to Be a Millionaire?*, Oliver a primit următoarea întrebare: „«3 mai. Bistritz. Am plecat din München la ora 8:35 p.m.» sunt cuvintele de început ale cărui roman?"

Scanned with OKEN Scanner

A: *Tinker Tailor Soldier Spy*
B: *Dracula*
C: *Heart of Darkness*
D: *Frankenstein*

Nefiind sigur de răspuns, tânărul analist financiar de 24 de ani a folosit opțiunea 50/50, un „power-up" unic care elimină automat două răspunsuri greșite.

După aceea i-au rămas doar două opțiuni:

A: *Tinker Tailor Soldier Spy*
B: *Dracula*

Unul dintre cele două răspunsuri era corect. Alegerea lui ar fi dublat câștigul de 125 000 de lire sterline, ducându-l la un total de aproximativ 320 000 de dolari americani (la cursul de atunci).

Dar, dacă Oli alegea greșit, pierdea 93 000 de lire sterline din suma deja câștigată și era nevoit să părăsească jocul cu doar 32 000 de lire sterline.

Cu o miză atât de ridicată, Oliver a vrut să adune cât mai multe informații și a folosit opțiunea „Întreabă publicul", care permite auditoriului din studio să voteze răspunsul pe care îl consideră corect. Este un mare avantaj oferit concurenților, deoarece majoritatea publicului are dreptate în peste 90% dintre cazuri.

Când rezultatele au fost afișate, 81% din public votase pentru opțiunea A: *Tinker Tailor Soldier Spy*, iar 19% dintre spectatorii prezenți aleseseră opțiunea B: *Dracula*.

Oliver avea de luat o decizie.

Să meargă alături de majoritatea covârșitoare a publicului, care are aproape întotdeauna dreptate, și să aleagă opțiunea A.

Scanned with OKEN Scanner

Să meargă alături de mica minoritate din public care a ales opțiunea B.

Să iasă din joc fără să răspundă la întrebare, ceea ce i-ar fi blocat câștigul final la 125 000 de lire sterline.

Dacă răspundea corect, câștiga încă 125 000 de lire sterline.

Dacă greșea, pierdea 93 000 de lire sterline.

Văzând consensul clar din partea publicului, Oliver a decis să își încerce norocul și a spus:

— Cred că mergem pe asta... hai s-o facem. *Tinker Tailor Soldier Spy*, răspuns final.

După o pauză chinuitoare, prezentatorul Jeremy Clarkson a anunțat cu părere de rău vestea proastă:

— Este răspunsul greșit.

Coșmar absolut! Era *Dracula*.

Într-o clipă, Oliver Blake, deși avea probabilitățile de partea lui, a pierdut 93 000 de lire sterline, adică mai mult decât câștigă majoritatea oamenilor într-un an.

Ceea ce ridică o întrebare foarte importantă: Oliver a luat o decizie proastă sau o decizie deșteaptă cu un rezultat prost?

Presupunând că rata de succes de 90% este corectă, dacă Oliver ar lua aceeași decizie de zece ori, ne-am aștepta ca el să câștige 125 000 de lire sterline de nouă ori și să piardă 93 000 de lire sterline o singură dată.

Asta înseamnă câștiguri în valoare de 1 125 000 de lire sterline și pierderi de 93 000 de lire sterline, adică un câștig net estimat de 1 032 000 de lire sterline. Cifrele arată excelent, iar Oliver a făcut exact ceea ce te-ai aștepta de la un analist financiar: a ales varianta susținută de legea probabilităților. Obiectivul lui era să plece acasă cu cât mai mulți bani, iar el a ales opțiunea care îi maximiza șansele de succes. (Și, dat fiind că juca practic cu banii casei – la fel ca Summer –, putem

Scanned with OKEN Scanner

presupune că respecta Regula #3: ***Alegi o opțiune doar dacă ești dispus să accepți riscul complet al unui eșec total.***)

Cu toate acestea, oricât de justificată ar fi o decizie, pierderile rămân dureroase. Ce putem face când o decizie nu se termină așa cum speram?

În cele din urmă, totul depinde de motivul pentru care lucrurile au mers prost.

Dacă, privind în urmă, îți dai seama că ți-ai supraestimat șansele de succes, caută modalități de a evita aceeași greșeală în viitor. Valorificând utilitatea educativă a experienței, poți considera o parte din pierdere (cel puțin emoțional) drept „taxă de școlarizare", o investiție care îți va aduce beneficii mai târziu.

Dacă, privind în urmă, te simți în continuare încrezător în estimările tale inițiale, este posibil pur și simplu să fi fost vorba de un rezultat improbabil. Se mai întâmplă – deși, desigur, este frustrant. Dacă poți accepta un exercițiu de imaginație mai neobișnuit, aș spune că un mod de a face față durerii este să îmbrățișezi jucăuș ideea „lumilor posibile", discutată de Gottfried Leibniz, Nassim Nicholas Taleb și mulți alți autori.

Imaginează-ți că decizia ta a declanșat linii temporale diferite, în care toate rezultatele posibile s-au desfășurat conform probabilităților lor. În cazul lui Oliver, în nouă linii temporale a câștigat 125 000 de lire sterline. Doar că el trăiește acum în singura linie temporală în care a pierdut 93 000 de lire sterline. Așadar ridică un pahar în cinstea versiunilor tale alternative care au avut succes și încearcă să te bucuri, măcar indirect, de victoria lor! Procedând astfel, ține minte că, atât timp cât continui să iei decizii inteligente, poți să te aștepți să trăiești mai des în linii temporale câștigătoare. Iar de-a lungul unei vieți întregi recompensele pot fi imense.

Acesta este genul de gândire care te împiedică să renunți prea devreme la obiectivele tale, ceea ce reprezintă un aspect

Scanned with OKEN Scanner

esențial. Pentru că, atunci când probabilitățile înclină de partea ta, tentația de a renunța este una dintre cele mai mari amenințări la adresa succesului. În următorul capitol vom vorbi despre cum să continui când lucrurile devin dificile – și despre cum să recunoști momentul în care e mai înțelept să te retragi, pentru a urmări obiective cu o probabilitate mai mare de reușită.

Scanned with OKEN Scanner

6 | Renunță doar când are sens să o faci

Marion Roach Smith, care a publicat o carte pe 11 septembrie 2001, ar putea fi cu ușurință desemnată regina momentului bizar.
În acest capitol vom face cunoștință și cu regele.

Wade Breaux a petrecut ani întregi făcând marketing pentru lanțuri naționale de restaurante cum ar fi O'Charley's, Back Yard Burgers și Perkins. În tot acest timp însă, el i-a spus mereu același lucru soției lui: „Când Nolensville, orașul nostru de baștină din Tennessee, va deveni îndeajuns de mare, îmi voi deschide și eu propriul restaurant". În sfârșit, după 14 ani, Wade a decis că venise momentul. A închiriat un spațiu splendid într-un centru comercial nou-nouț, de pe una dintre străzile cele mai circulate din Nolensville. A zugrăvit pereții în verde mineral, amintind de valurile învolburate ale mării, și a ales un mobilier care să dea impresia unei reinterpretări de mijloc de secol contemporan a restaurantului clasic. A creat un meniu de brunch în care apăreau „Pâinea prăjită a hipsterului", „Verdețurile văcăriței", băuturi răcoritoare bio și sandviciul „Puiul energic". Și în sfârșit, după mai multe luni de muncă susținută, a deschis localul de mic-dejun și prânz Birdie's în ziua de joi, 12 martie 2020.

A fost o emoție intensă, un val de adrenalină, împlinirea unui vis de o viață. Clienții intrau flămânzi și plecau fericiți, promițând că vor reveni. Totul a fost aproape perfect, timp de câteva ore.

Scanned with OKEN Scanner

În după-amiaza aceea, întreaga lume a început să se schimbe. Guvernatorul statului Tennessee a declarat starea de urgență, ca răspuns la o boală care se răspândea rapid și pe care oamenii de știință o numeau „noua boală provocată de coronavirus". O zi mai târziu, și guvernul federal a făcut același lucru, iar un PRN aproape de neimaginat a devenit realitate: restaurantele nu mai aveau voie să servească în interior. Wade Breaux, împreună cu noua lui cafenea, întâmpina o situație gravă.

Domeniul de operare al restaurantelor este notoriu de dificil, chiar și în lipsa unei pandemii. Studii de la Universitatea de Stat din Ohio arată că 61% dintre restaurantele independente se închid în primii trei ani de activitate.

Potrivit lui Sean Kennedy, vicepreședinte executiv pentru afaceri publice al Asociației Naționale, „este o afacere cu costuri incredibil de mari și marje de profit extrem de mici, care, chiar și în vremurile bune, funcționează doar dacă ai aproape toate mesele ocupate la fiecare tip de servire a mesei pe care îl oferi. Dacă reușești totuși, ai o șansă rezonabilă la o marjă de profit de 3% până la 5%."

Un tablou deloc optimist, iar în plină pandemie de COVID-19, șansele de supraviețuire ale unui restaurant erau încă și mai mici. Se estimează că aproximativ 80 000 de localuri nu au rezistat până la sfârșitul pandemiei.

Dar Wade Breaux a reușit o performanță remarcabilă de manipulare a probabilităților. Avea ani de experiență în industria ospitalității, ceea ce îi dădea un avantaj față de alți proprietari independenți. În plus, își deschisese restaurantul chiar în micul oraș în plină expansiune, în care locuia de 14 ani. Rădăcinile lui erau adânci. Comunitatea își dorea să-l vadă reușind. Așa că, în loc să renunțe, Wade a decis să meargă mai departe și să-și urmeze visul. Dar Birdie's trebuia să se adapteze rapid.

Scanned with OKEN Scanner

Ca multe alte localuri, Wade a început să accepte comenzi online, creându-și astfel o bază de clienți care, aproape fără excepție, nu puseseră niciodată piciorul în restaurantul lui.

Și, în mod remarcabil, afacerea a înflorit, în ciuda meselor goale. Scăpați de naveta zilnică spre centrul orașului Nashville, locuitorii din Nolensville aveau acum mai mult timp liber. Căutau orice activitate care să-i distragă de la haosul lumii din jur. Dumnezeu, în marea Sa mărinimie, oferise omenirii o soluție la aceste probleme: brunch-ul. Iar Birdie's avea unul dintre cele mai bune meniuri de brunch din oraș.

„Privind în retrospectivă, pandemia chiar a fost benefică pentru noi, fiindcă toată lumea era acasă", le-a declarat Breaux reporterilor de la ziarul local.

Surprinzător pentru Birdie's, tocmai sfârșitul pandemiei a fost acela care a adus pe tapet noi dificultăți. După ce restricțiile au fost ridicate și mii de firme și-au reluat activitatea la birou, vânzările au început să scadă. Mulți locuitori din Nolensville au revenit la a petrece un ceas în mașină în fiecare dimineață. Pentru că mult prea mulți angajatori nu înțeleg, pur și simplu, cât de important este brunch-ul într-o zi de muncă.

Wade a rezumat problema în felul următor: „De când pandemia s-a cam încheiat și toată lumea s-a întors la muncă, am observat ceva interesant: în timpul săptămânii, la prânz suntem ocupați, în weekenduri mai ocupați nici că se poate, dar mic-dejunul din timpul săptămânii nu mai are niciun rost".

Încă o dată, se confrunta cu luarea unei decizii. Localul lui servea numai două mese ale zilei: mic-dejun și prânz. Iar mic-dejunul „n-avea rost" timp de cinci zile pe săptămână. Ce ar trebui să facă: să renunțe sau să continue să-l ofere? De data aceasta, soluția nu mai era atât de simplă ca acceptarea comenzilor online. După multă reflecție, Wade a decis să închidă Birdie's. Cifrele nu erau cele care ar fi trebuit să fie și, după ani

Scanned with OKEN Scanner

întregi de muncă îndârjită, șansele ca situația să se îmbunătățească nu erau îndeajuns de bune. La fel ca atât de multe alte restaurante cu proprietari independenți, Birdie's nu a rezistat dincolo de aniversarea primilor trei ani de existență.

Dar povestea nu se termină aici.

Deși Wade a renunțat la Birdie's, nu a renunțat și la visul lui de a avea un restaurant de succes. A deschis unul nou, în exact același loc, exploatând la maximum toate punctele tari ale fostului Birdie's, în același timp în care îi evita punctele slabe.

Noul local al lui Wade nu servea mic-dejun decât în cele două zile libere de la sfârșitul săptămânii, dar oferea masa de prânz și cea de cină timp de șapte zile pe săptămână. Avea un meniu mult mai variat și o autorizație de comercializare a berii.

Vindea chiar și sandviciuri gata preparate și salate, ca să valorifice cererea din partea clienților prea grăbiți ca să se așeze la masă pentru prânz – lucru care fusese greu de făcut cu preparatele pentru brunch.

În multe privințe, schimbarea s-a dovedit a fi una binevenită pentru Wade.

„În comunitate exista un gol – nu aveam unde să luăm un mic-dejun bun, așa că a fost logic și firesc să fac asta, dar, sincer să fiu cu mine însumi, nu acela era restaurantul pe care voiam să-l deschid", a explicat el. „Acesta este tipul de mâncare pe care vreau s-o gătesc, aceasta este personalitatea pe care am vrut s-o aibă localul meu."

◇ ◇ ◇

Perseverența este lăudată drept una dintre cele mai sigure căi spre succes. Și, așa cum am văzut din poveștile ca aceea cu Miracolul pe gheață, de multe ori chiar este. Uneori, nu ai

Scanned with OKEN Scanner

nevoie de altceva decât de mai multe încercări de a-ți juca șansele, ca să reușești ce ți-ai propus. Alteori însă, ca în cazul restaurantului Birdie's, faptul că încerci îndelung sau cu mai multă insistență nu-ți va rezolva problemele.

Cum putem să perseverăm când obiectivele noastre devin greu de atins, așa cum a făcut Wade după interdicția de a lua masa fizic într-un restaurant?

Și cum putem să ne dăm seama când a venit momentul să facem o schimbare – când este cazul să ne oprim din a încerca mai mult și, în schimb, să încercăm ceva diferit?

Exact despre asta vom discuta în acest capitol.

◇ ◇ ◇

Povestea lui Wade Breaux ne oferă un exemplu elocvent despre când să perseverăm și când să schimbăm macazul. N-ar trebui să renunți fiindcă lucrurile devine dificile, doar dacă gradul de dificultate te distrage de la alte obiective mai importante.

Când servirea în interior a fost suspendată, Wade a știut că se confruntă cu o problemă, dar știa și că există o soluție care trebuie încercată: comenzile online. Cum acestea au început să meargă bine, a reușit să continue și să mențină afacerea pe linia de plutire.

Când însă a devenit clar că micul oraș Nolensville s-ar putea să nu susțină încă un local de tip brunch, Wade a făcut o schimbare majoră. A renunțat la Birdie's Breakfast & Lunch Shop și a pornit ceva nou, valorificând cunoștințele și resursele acumulate pe parcurs.

Cum putem aplica asta în propriile vieți? Ca multe alte lucruri, totul începe cu diagrama succesului. Presupunând că o actualizezi în mod regulat, ar trebui să ai o imagine destul de clară asupra modului în care s-ar putea desfășura viitorul.

Scanned with OKEN Scanner

Când munca pare grea, dar probabilitățile arată bine, mergi mai departe. Îți voi oferi mai târziu în acest capitol câteva sfaturi despre cum să devii mai rezilient.

Când însă probabilitățile arată prost, în ciuda tuturor încercărilor tale de a le manipula, și începi să te temi că vei pierde timp degeaba dacă insiști, este momentul să încerci altceva.

Dar iată un aspect important:

După experiența unui eșec, suntem deseori tentați să fugim în direcția opusă – să ne distanțăm de suferință și dezamăgire. Dar asta nu înseamnă să manipulezi inteligent probabilitățile. În loc să fugi de eșec, ar trebui să încerci să-l reorientezi.

Așa cum am văzut, fiecare pas pe care îl faci în direcția unui obiectiv îți mărește șansele de a-l atinge. Și fii atent aici: poți în multe cazuri să reorientezi începutul unei diagrame a succesului în direcția unui nou final. Asta a făcut Wade. Pentru ca restaurantul lui să se bucure de succes, avea nevoie de personal pe care să se poată bizui, de un spațiu stradal, într-o zonă circulată, și de mâncăruri în meniu care să-i atragă pe oameni. Datorită muncii susținute pe care a investit-o în lansarea Birdie's, a putut să bifeze instantaneu câteva dintre acele puncte critice de pe o nouă diagramă a succesului – îmbunătățindu-și șansele de reușită.

Să ne înțelegem: Wade nu a reluat în totalitate modelul lui de business, când a demarat un nou local. Deschiderea altui local de servire a mic-dejunului, șapte zile pe săptămână, în același loc din oraș, l-ar fi pus în poziția de a avea aceleași șanse slabe. În loc de asta, el a eliminat mic-dejunul din zilele lucrătoare ale săptămânii, și-a diversificat meniul de prânz și a început să servească cina.

A adoptat o abordare de tip Goldilocks – schimbând direcția către un obiectiv care nu era nici prea asemănător, nici prea

Scanned with OKEN Scanner

diferit de cel inițial. Era suficient de apropiat de primul scop, pentru a valorifica reușitele anterioare, dar suficient de nou pentru a reseta probabilitățile de succes.

Întreprinzătorii Steve, Chad și Jawed ne oferă și ei un exemplu excelent al acestei abordări, dar în domeniul tehnologiei. În 2005, acești foști angajați ai PayPal au decis să lanseze un site de întâlniri online, dar cu un element distinctiv de diferențiere: utilizatorii puteau încărca un clip video în care se prezentau și vorbeau despre tipul de partener pe care îl căutau. La vremea aceea, încărcarea de videoclipuri pe internet nu era o treabă ușoară, dar, bazându-se pe experiența lor în design și informatică, cei trei prieteni au găsit o modalitate de a-l simplifica radical. Cu sloganul „Tune in, Hook Up" („Conectează-te, cuplează-te"), noul site părea pregătit să revoluționeze lumea întâlnirilor online. Era momentul să adune niște romantici.

Așa cum ar spune orice expert din domeniu, primul pas în promovarea unei aplicații de dating heterosexual este mereu același: să convingi femeile s-o folosească. Dacă reușești să atragi destule femei, bărbații vor da năvală. Dar femeile s-au dovedit greu de găsit. Disperați să vadă pe cineva că începe să folosească platforma, cei trei prieteni au apelat la site-ul Craigslist, oferind 20 de dolari femeilor care încărcau un clip de prezentare. Însă, chiar și într-o perioadă în care salariul minim federal era de doar 5,15 dolari pe oră, 20 de dolari și perspectiva iubirii nu s-au dovedit suficiente.

Dintr-odată a devenit clar că șansele de succes ale noului site de întâlniri erau aproape inexistente, iar cofondatorii aveau de luat o decizie: să renunțe sau să continue? La fel ca Wade Breaux, au ales să renunțe într-un mod care să valorifice la maximum tot ce reușiseră până atunci. Chiar dacă cei trei prieteni nu se pricepeau la marketingul unui serviciu de matrimoniale pentru femei, se pricepeau foarte bine la calculatoare. Iar

Scanned with OKEN Scanner

sistemul de încărcare a videoclipurilor pe care îl construiseră ei era cu adevărat de top. Așa că au decis să schimbe direcția site-ului. În loc să-i încurajeze pe oameni să posteze videoclipuri de dating, au început să-i invite să distribuie clipuri despre aproape orice – de la momente importante din evenimentele sportive și videoclipuri muzicale, până la filmări cu un elefant văzut la grădina zoologică. Există șanse mari să fi folosit și tu acel fost site de întâlniri. El se numește YouTube și cei trei prieteni l-au vândut către Google în 2006 contra sumei de peste 1,5 miliarde de dolari.

După cum se vede din poveștile despre Birdie's și YouTube, când păstrezi ce funcționează și schimbi ce nu funcționează, îți consolidezi șansele de succes. Și merită remarcat că, deși transformările din exemplele anterioare s-au născut din eșecuri, același model poate fi folosit și pentru a construi pe baza reușitelor anterioare. Să trecem acum dincolo de exemplele anecdotice și să vedem un caz ceva mai empiric.

◇ ◇ ◇

Lansarea unui serial TV de succes este neîndoios un obiectiv dificil. Majoritatea serialelor propuse nu sunt acceptate de rețelele TV și, în funcție de anul în care sunt lansate, între 60% și 80% dintre cele aprobate sunt anulate după primul sezon. Există ceva ce un creator aspirant de seriale cu frecvență regulată ar putea face pentru a-și îmbunătăți aceste șanse nefericite?

Matt Webb Mitovich, de la TVLine, ar putea avea o sugestie. În 2018, el a realizat un experiment interesant, analizând ce tipuri de seriale au mai multe șanse să aibă și un al doilea sezon: concepte originale sau producții bazate pe ceva care deja s-a bucurat de succes (cum ar fi producții derivate, relansări ale

Scanned with OKEN Scanner

unor francize, reveniri ale unor seriale clasice și adaptări după materiale consacrate)?

Supunând analizei 217 seriale lansate de-a lungul a cinci ani, pe cinci posturi TV cu audiență semnificativă, Webb a observat un tipar clar: seriale bazate pe materiale care se bucuraseră deja de succes aveau cu peste 20% mai multe șanse să ajungă la sezonul al doilea.

De ce? Hai să trasăm rapid o diagramă a succesului. Deciziile de reînnoire au la bază, în mare măsură, reacția publicului la primul sezon. Care ar putea fi cele câteva PRN-uri care să împiedice un serial proaspăt ieșit pe piață să devină un hit indiscutabil? Patru posibilități ar fi că telespectatorii nu rezonează cu personajele, că nu le place premisa, că nu le place tonul sau că nu le place firul narativ al scenariului.

Posibile rezultate nedorite:

Telespectatorii nu rezonează cu personajele.

Telespectatorii nu rezonează cu premisa.

Telespectatorii nu rezonează cu tonul.

Telespectatorii nu rezonează cu scenariul.

Cum poate o companie de producție să limiteze aceste riscuri? Simplu: pornind de la un material-sursă, care a încântat deja auditoriul în cele patru privințe de mai sus.

Posturile de televiziune știu acest lucru. Deci, dacă încerci să lansezi un serial de succes, un material-sursă care se bucură de

Scanned with OKEN Scanner

popularitate te poate ajuta și în privința punctului critic reprezentat de necesitatea de a-i impresiona pe reprezentanții postului TV sau ai companiei de streaming. Serialele *Urzeala tronurilor, The Walking Dead* și *Bridgerton* au avut toate de câștigat aplicând această strategie. Apoi, dacă serialull tău devine foarte popular, poți să valorifici relația de încredere edificată cu responsabilii TV și cu publicul, pentru a-ți spori șansele de lansare a altor seriale de succes bazate pe propriile tale concepte.

Ideea de producții derivate „spin-off" ar putea părea specifică televiziunii, dar ea se aplică într-o gamă mult mai largă de domenii. Să revenim la sectorul restaurantelor, pentru un exemplu savuros despre cum pot fi lansate proiecte noi pornind de la succesul celor anterioare.

Restaurantul Dallas Chop House era cunoscut pentru fripturile sale scumpe – antricot de vită și file mignon maturate în sare gemă himalayană. Dar, pentru a le oferi clienților o opțiune mai accesibilă, restaurantul servea și un burger gourmet. Proprietarii știau că este delicios, însă chiar și ei au fost surprinși de reacția entuziastă a clienților. Ascuns printre opțiuni rafinate, burgerul a ieșit în top ca fiind una dintre cele mai populare alegeri din meniu. Așa că, în 2010, Dallas Chop House a lansat o formulă derivată de business complet nouă.

Astăzi, în centrul orașului Dallas, dacă constați că ți-e foame, că n-ai chef de nimic sau că ești pur și simplu plictisit, poți vizita Chop House Burger – locul unde găsești vită Angus certificată, ingrediente locale proaspete, pâine artizanală și bere de la producători locali. Preparatul-vedetă al localului este, desigur, burgerul care îi dă numele, dar neiubitorii de vită pot încerca „Bob Marley", un burger cu pui picant, marinat în stil jamaican, salată verde, ceapă, sos salsa pe bază de mango, maioneză cu miere, usturoi și limetă, și brânză iute Pepper Jack.

Scanned with OKEN Scanner

Iar vegetarienii pot savura „Green New Deal", care, deși arată ca un hamburger tradițional, este făcut din falafel, tzatziki, castraveți murați, hummus, ceapă roșie, roșii și salată verde.

Așa cum am aflat mai devreme, în domeniul restaurantelor are loc o concurență acerbă – majoritatea localurilor nu rezistă mult. Chop House Burger este o excepție. Pornind de la un concept clar validat, acest restaurant care a manipulat probabilitățile prosperă de peste un deceniu. Într-o întorsătură surprinzătoare a sorții, restaurantul-mamă a fost cel care a căzut pradă pandemiei. Deși în prezent este închis, Dallas Chop House speră să se redeschidă în viitor, într-un alt loc.

Chiar și victoriile mici pot fi transformate în succese mai mari. Dacă reușești să creezi o relație importantă, esențială, urmărind un anumit obiectiv, șansele tale pot crește pentru o întreagă listă de alte posibilități. Când reorientăm niște diagrame ale succesului mai vechi, dar având în minte finaluri diferite, economisim timp și putem obține mai des rezultate pozitive – spre deosebire de situația în care pornim de la zero.

◇ ◇ ◇

Când citești despre Birdie's, despre serialele TV care continuă pe mai multe sezoane și despre micul „spin-off" care a reușit – Chop House Burger –, s-ar putea să-ți spui în sine că toate aceste exemple au avut ca element comun notorietatea. E adevărat că faima poate fi transformată cu ușurință într-o ocazie, dar ce se întâmplă cu alte tipuri de resurse valoroase, cum ar fi utilajele, forța de muncă calificată sau know-how-ul? Să explorăm această întrebare importantă.

Eu locuiesc în Tennessee de aproape un deceniu, iar în acest timp am văzut cum „puiul picant Nashville" a evoluat dintr-o

Scanned with OKEN Scanner

curiozitate locală într-un fenomen național. Astăzi îl poți găsi de la un capăt la altul al țării, iar una dintre multele rețele care profită de pe urma acestei popularități se numește Tender Shack. Meniul lor este unul minimal: fâșii de pui prăjite pané, sandviciuri (făcute tot cu renumitele fâșii de pui pané), cartofi prăjiți și fursecuri. Puiul are doar două variante de condimentare: „Dang Good Seasoned" sau „Nashville Hot As Fire". Dar, în ciuda simplității, vei găsi o mulțime de recenzii pozitive pentru Tender Shack. Ce nu vei găsi este vreun loc – cel puțin nu în sensul tradițional. Pentru că, așa cum explică site-ul lor, „Nici măcar nu este un loc real".

Tender Shack face parte din mișcarea tot mai populară a „restaurantelor virtuale", în care localuri distincte, dedicate exclusiv livrării sau preluării comenzilor, funcționează efectiv din bucătăriile unor restaurante clasice. Locul de unde funcționează Tender Shack este unul la care nici prin cap nu ți-ar trece să te aștepți: Carrabba's Italian Grill, un lanț renumit pentru paste, vinuri și calamari.

Compania-mamă a localului Carabba, adică Bloomin' Brands, Inc., exploatează bucătăriile și dotările existente pentru a lansa o afacere derivată cu costuri reduse, axată pe pui prăjit, care se livrează la comandă. Și nu este nici pe departe singura care urmează acest model. Se estimează că peste 100 000 de restaurante virtuale funcționează în prezent în Statele Unite. Brinker International, Inc. a lansat brandul It's Just Wings din locațiile Chili's și Maggiano's Little Italy, iar la începutul lui 2023 se spune că acest spin-off genera 3 milioane de dolari pe săptămână.

Este un exemplu concludent al modului în care activele tangibile existente, contractele cu furnizorii și forța de muncă specializată pot fi folosite pentru a manipula probabilitățile

Scanned with OKEN Scanner

în direcția unor noi obiective. Și această strategie nu le este rezervată doar marilor lanțuri de restaurante. E foarte posibil ca și Wade Breaux să fi putut face ceva similar cu Birdie's, adică să transforme businessul într-un restaurant virtual, cu o identitate de brand complet diferită, folosind bucătăria Birdie's pe timpul serii, sau să închirieze spațiul altcuiva care ar fi dorit să o facă. Lucrul acesta devine din ce în ce mai ușor de făcut.

Jimmy Donaldson, cunoscut mai ales ca MrBeast de pe YouTube, a făcut echipă cu Virtual Dining Concepts pentru a crea MrBeast Burger. Asemănător unei francize virtuale, proiectul reprezintă o ocazie „la cheie" pentru restaurantele care doresc să experimenteze acest model de curând apărut. După cum explică site-ul companiei: „MrBeast Burger poate fi preparat în bucătăriile restaurantelor existente, ca modalitate de a genera un nou flux de venituri".

Este o propunere fascinantă pentru întreprinzătorii care au parcurs deja etapele esențiale ale deschiderii unui restaurant. Prin valorificarea activelor proprii, aceştia îşi pot creşte profitul. Brandul, instrucțiunile și meniul sunt deja create și testate. Și fii convins că, dacă răsfoiești meniul MrBeast Burger, vei găsi acolo și inevitabilul sandvici „Nashville Hot Chicken Tender".

◇ ◇ ◇

Acum, că am vorbit despre cum să faci diferența dintre muncă grea și șanse slabe – și despre faptul că atât eșecurile, cât și reușitele pot fi transformate în noi oportunități –, să trecem la două întrebări cu care s-ar putea să te confrunți și să-ți dea bătăi de cap.

Scanned with OKEN Scanner

PRIMA ÎNTREBARE:
Ce fac dacă nu prea progresez și nici nu sunt sigur ce-ar trebui să încerc în continuare, dar am convingerea că există totuși o soluție?

Caută modalități cu risc redus de a schimba lucrurile și vezi ce poți afla. Introducerea unor noi variabile îți resetează probabilitățile de succes și, cu toate că această abordare, oarecum deficitară la capitolul concentrării, nu este ideală ca plan principal, poate fi un plan de rezervă rezonabil.

În domeniul muzical putem găsi câteva exemple convingătoare.

Primele trei albume ale trupei Red Hot Chili Peppers au trecut în mare parte aproape neobservate. După ce a fost cooptat John Frusciante, un chitarist de excepție, la nici 20 de ani, trupa a atins pragul de platină. Iar după semnarea unui contract cu o casă de discuri mai mare, următorul album a atins de șapte ori statutul de platină.

La fel, trupa The Killers, autoarea celebrului cântec „Mr. Brightside", nu a reușit să câștige popularitate în statul de baștină, Nevada, deși cânta cu regularitate într-un bar local. Așa că băieții s-au reorientat, au semnat cu o casă de discuri britanică, au devenit celebri în Anglia, apoi au valorificat acel succes pentru a deveni la fel de cunoscuți și în Statele Unite.

Trupa The Quarrymen, o formație britanică de skiffle/rock din anii 1950, a devenit una dintre cele mai emblematice trupe din istorie după ce și-a ajustat stilul, a adăugat membri noi, s-a mutat în Germania și și-a schimbat numele într-unul pe care probabil îl recunosc mai mulți dintre noi: The Beatles.

Uneori, ajustările mici sunt suficiente pentru a depăși bariera care nu te lasă să mergi mai departe. Așadar, dacă te simți

Scanned with OKEN Scanner

blocat, schimbă câteva variabile și vezi dacă acest lucru îți modifică rezultatele.

A DOUA ÎNTREBARE:
Ce fac dacă șansele mele arată foarte prost, aproape fără speranță, dar eu nu vreau să renunț, fiindcă obiectivul pe care îl urmăresc înseamnă prea mult pentru mine?

În primul rând, te-aș încuraja să reflectezi mai îndelung și la alte obiective care îți stârnesc entuziasmul. Dacă singurele tale opțiuni sunt fie să rămâi agățat de un obiectiv care eșuează, fie să te arunci cu capul înainte într-un viitor întunecat și incert, e firesc să te simți copleșit. Este mai ușor să te gândești la a merge mai departe, când ai o viziune clară despre locul în care vrei să ajungi.

În al doilea rând, ține minte că, în multe cazuri, poți pune pe pauză urmărirea un obiectiv fără să renunți definitiv la el. Proprietarii Dallas Chop House s-au văzut nevoiți să închidă restaurantul din cauza pandemiei, dar sunt ferm hotărâți să-l readucă la viață când condițiile vor fi mai favorabile. Aidoma unui personaj de nivel secundar dintr-un joc video, uneori alegerea mai deșteaptă este să termini câteva misiuni mai ușoare, pentru a reveni să te lupți cu monștrii când ai arme mai bune.

În al treilea rând, dacă îți vine greu să te dai bătut, cel mai important lucru este să capeți mai multă perspectivă. Încearcă să discuți cu cineva care știe mai multe decât tine. Poate îți va oferi idei la care nu te-ai gândit sau, dimpotrivă, îți va confirma bănuiala că e timpul să treci la un alt obiectiv.

O altă modalitate de a-ți lărgi perspectiva este să creezi ceea ce eu numesc o diagramă Ave Maria. La prima vedere, seamănă

Scanned with OKEN Scanner

cu o diagramă a succesului cu punct unic – dar există câteva diferențe esențiale.

Desenează un cerc. Scrie-ți obiectivul în centru. Apoi treci la liniile de dedesubt, acolo unde în mod normal îți notezi PRN-urile. Numai că, de data aceasta, vei consemna orice eveniment la care te poți gândi, oricât de puțin probabil, apt să răstoarne șansele în favoarea ta, împreună cu o estimare a probabilității ca acel eveniment să se întâmple.

Idei Ave Maria:

Să găsesc o sursă suplimentară de bani, ca să mai câștig timp (12%).

O construcție nouă în apropiere aduce mai mulți pietoni în zonă (1%).

Localul meu devine un loc preferat de studenții de la universitatea locală (3%).

Un influencer celebru postează o recenzie (5%).

Completând această diagramă – și, eventual, arătând-o și altora –, s-ar putea să identifici o nouă direcție de urmat. Dacă observi mai multe șanse de reușită, chiar și improbabile, ai putea decide că merită să-ți joci șansele existente. Pentru că, uneori, se mai întâmplă și victorii improbabile.

Frank Steele a petrecut ani întregi economisind destui bani ca să-și deschidă, în sfârșit, propriul local, la fel ca tatăl lui, cu decenii în urmă. A doua zi după ce împlinise 54 de ani, Frank

Scanned with OKEN Scanner

a deschis pizzeria Frankensons. Și-a pus inima și sufletul în acea afacere, servind preparate pe care le perfecționase de-a lungul anilor și încercând să țină minte numele cât mai multor clienți care îi treceau pragul. El spune: „Singurele recenzii negative pe care le-am avut pe Yelp ne reproșau că nu aveam deschis conform programului afișat pe Google – pentru că pur și simplu nu aveam destui clienți ca să putem ține deschis până târziu. [...] Reușeam cu greu să-i plătim pe angajați și să achităm ingredientele, fără să fim nevoiți să mai scoatem și alți bani din economii."

Dar economiile se împuținau rapid. La mai puțin de cinci luni după ce deschisese în sfârșit Frankensons, Frank și-a dat seama că, dacă situația nu se ameliorează în următoarele 30 de zile, va fi nevoit să închidă.

Pe urmă s-a întâmplat o minune. În timp ce făcea o livrare, a primit un telefon de la singura angajată care lucra atunci în restaurant. Lui Frank nu i-a venit să creadă ce aude de la ea. Fără niciun fel de avertisment, pizzeria era potopită de comenzi pentru ridicare la pachet și livrare.

„Frank", i-a spus ea, „întoarce-te repede, că telefonul ăsta mai are puțin și explodează! Nu mai prididesc să pregătesc comenzile, trebuie să răspund mereu la telefon!"

În dimineața următoare a continuat aceeași nebunie. Frank a sosit la restaurantul pe care visase timp de 30 de ani să-l deschidă și pe care urma să-l închidă peste câteva zile și a găsit o coadă de oameni care înconjura clădirea. Plânge ca un copil când povestește.

Ce s-a întâmplat? Cu o seară înainte, un influencer culinar local pe nume Keith Lee publicase pe TikTok o recenzie onestă a restaurantului lui Frank. Lee a evaluat cartofii prăjiți cu nota 2 dintr-un maximum de 10. A spus că sosul ranch era prea amar. Dar, când a gustat aripioarele de pui, totul s-a schimbat.

Scanned with OKEN Scanner

Vizibil impresionat, Lee le-a dat nota 10 din 10. Iar după ce a mușcat dintr-o felie de pizza cu salam pepperoni, a exclamat: „Frate, mă jur pe ce-am mai sfânt, uite de-asta am început să fac videoclipuri cu mâncare!

Datorită popularității lui Lee, plus un mic ajutor din partea algoritmului TikTok, mai mult de 40 de milioane de oameni au văzut recenzia. Peste noapte, cea mai mare problemă a lui Frank Steele n-a mai fost „prea puțini clienți", ci „prea puțin timp disponibil". Ba chiar a refuzat apariții importante la televiziune, pentru că este atât de ocupat – și nici nu vrea să-l vadă lumea plângând la televizor.

Care sunt șansele ca o celebritate să-ți recenzeze gratuit restaurantul și să-ți trimită mii de clienți la ușă?

Răspunsul scurt? Nu prea mari – nu genul de șanse pe care ți-ai dori să pariezi.

Dar, ca multe lucruri în viață, șansele pot fi manipulate, dacă vrei. Adevărul este că influencerul Keith Lee nu a ajuns la Frankensons din întâmplare. Fără să-i spună nimic lui Frank, nora lui îi trimisese lui Lee un e-mail, rugându-l insistent să încerce mâncarea și să publice o recenzie. Două zile mai târziu, fără niciun anunț prealabil, Lee a trecut pe acolo.

Când trasezi o diagramă Ave Maria, poți să analizezi cu atenție măsurile tale de ultimă instanță și ce poți face pentru ca acele rezultate improbabile să devină mai probabile. Dacă nici așa nu merge, poți spune cinstit că ai încercat tot ce ți-a trecut prin minte – și să treci la un obiectiv cu șanse mai bune.

◇ ◇ ◇

Acum, că am vorbit despre când și cum să renunți la un obiectiv, să discutăm și despre fața cealaltă a monedei – să perseverezi când obiectivele devin dificile.

Scanned with OKEN Scanner

Studii deseori citate public afirmă că perseverența, denumită uneori și „tenacitate", este un predictor al succesului. Ținând cont de ce am învățat până acum, pentru anumite tipuri de obiective este perfect logic. Un mod de a reuși chiar și în fața unor șanse slabe este pur și simplu să le joci. Cu suficiente încercări, rezultatele improbabile devin aproape inevitabile. Iar în unele situații, doar conștientizarea acestui fapt îți poate da impulsul de care ai nevoie ca să mergi mai departe.

Poate că nimeni nu înțelege mai bine acest lucru decât creatorii de clipuri „trick shot" de pe YouTube, precum Matt Brockman. Pentru unul dintre videoclipurile sale, Matt stătea așezat pe o canapea veche și azvârlea cărți de joc peste o mochetă verde. Obiectivul lui era să introducă măcar o carte de joc fix într-un suport rotativ din plastic, suficient de strâmt încât cartea să intre ca o lamă în teacă. Mii de cupe, trefle, carouri și pici au zburat prin aer ca niște shuriken japoneze, fără să-și atingă ținta. Dar, în cele din urmă – după 35 de ore monotone –, un trei de caro a intrat în lăcașul din plastic. Pe loc, încăpățânarea posacă a lui Matt s-a transformat în euforie, în timp ce arunca în aer restul cărților. El și-a inclus reușita într-un videoclip de pe YouTube care a înregistrat aproape 500 de milioane de vizualizări.

Ce l-a inspirat pe Matt să persevereze în fața unor șanse atât de mici? Fără îndoială, convingerea că, mai devreme sau mai târziu, o carte trebuia să nimerească ținta. Ceea ce nu l-a scutit totuși de câteva momente de adâncă disperare. Într-un alt clip, după o încercare eșuată la limită, Matt își îngroapă fața în palme, devorat de o agonie pe care doar cineva care a petrecut echivalentul în ore-om al unei săptămâni complete de muncă, aruncând cărți de joc spre celălalt capăt al camerei, poate s-o înțeleagă. În asemenea momente, nici măcar faptul că ai șansele de partea ta s-ar putea să nu fie suficient. Ai nevoie de ceva în plus.

Scanned with OKEN Scanner

Redescoperind un adevăr uitat despre perseverență

Să arunci cărți de joc către o țintă mică și mișcătoare, timp de 35 de ore, e o chestie bizară. Cineva mai cinic ar spune că e o formă de nebunie, dar etimologii au un alt cuvânt pentru nivelul de angajament pe care l-a dovedit Matt: *pasiune*.

Când am căutat pe Google citate despre ce înseamnă să-ți urmezi pasiunea, mi-au apărut peste 81 600 000 de rezultate. Nu greșim prea mult dacă spunem că oamenilor le place sfatul de a folosi pasiunea drept Stea Polară în alegerea scopurilor pe care să le urmărească. Problema ar fi totuși că cei mai mulți dintre noi nu știm ce înseamnă cuvântul *pasiune*.

Într-o recenzie din 2004, criticul de film Roger Ebert scria: „Dacă există pe lume un film cu titlul corect, filmul acela nu poate fi decât *Patimile lui Hristos**, regizat de Mel Gibson. Deși cuvântul *pasiune* a ajuns să fie asociat cu romantismul, originea sa latină se referă la suferință și durere."

Ebert avea perfectă dreptate. Cuvântul latin *passio*, din care derivă termenul englezesc *passion*, înseamnă „să suferi, să înduri".

Patimile lui Hristos se referă exact la suferința și chinurile îndurate de Hristos. Și totuși, când vorbim despre ceea ce ne pasionează, ne referim de obicei la lucruri care ne fac plăcere, nu la cele pentru care îndurăm suferință. Aici ar fi problema. Dacă urmărim un scop doar pentru că ne face să ne simțim bine, e foarte probabil să renunțăm, când senzația plăcută dispare. Pasiunea, cel puțin în sensul ei originar, nu se măsoară prin emoție, ci prin disponibilitatea de a îndura suferință. Iar dacă ne angajăm într-un scop pregătiți să suferim, vom fi

* *The Passion of the Christ*, în engleză (n.t.).

Scanned with OKEN Scanner

mult mai bine pregătiți pentru obstacolele care vor apărea inevitabil.

Date fiind cele de mai sus, trebuie te întreb ceva ce s-ar putea să sune dintr-odată mai relevant: *Ce anume simți că te pasionează? Ce realizări merită să urmărești în viața ta (sau în organizația ta), chiar dacă sunt dificile?*

Răspunsul nu trebuie să fie unul emoțional. Mă îndoiesc că pe Matt Brockman îl bufnește plânsul când se gândește la faptul că azvârle cărți de joc spre celălalt capăt al camerei. E suficient ca obiectivul să fie unul în care înțelegi clar la ce te înhami, dar ai decis că rezultatul – în cazul lui Brockman, aproape 500 de milioane de vizualizări pe YouTube – merită efortul.

Dacă nu ești sigur cât de mult te pasionează un anumit obiectiv, autorul și editorialistul Jeff Haden de la revista *Inc.* îți oferă un sfat interesant: încearcă să-l urmezi timp de două săptămâni, fără să angajezi sume mari de bani, și la sfârșit vezi cum te simți. Dacă la finalul celor două săptămâni încă ești interesat, gândește-te să perseverezi. Dacă „pasiunea" pe care credeai că o ai s-a evaporat, poate e mai înțelept să schimbi direcția.

De asemenea, ai grijă să ții minte ce am învățat în capitolul despre luarea deciziilor. Calitatea deciziilor tale este determinată de calitatea opțiunilor pe care le iei în considerare. Și nici alegerea unui scop nu face excepție.

Înainte de a te angaja pe o anumită direcție, fă-ți timp pentru o sesiune de brainstorming cu alte moduri în care ți-ai putea investi timpul și resursele.

Nu-ți vine nimic în minte? Încearcă să afli de ce te atrag obiectivele la care te gândești deja. Ce oportunități creează ele? Ce nevoi profunde satisfac? Poate că sunt o sursă de împlinire creativă, o ocazie de a învăța abilități noi, o modalitate de a-ți

Scanned with OKEN Scanner

crește veniturile sau pur și simplu o scuză pentru a colabora cu oameni care îți plac și la care ții. Notează toate aceste idei. Apoi petrece câteva zile întrebându-te: „Există vreo altă cale – poate una mai bună – de a obține ceea ce îmi doresc?"

După ce ai făcut acest lucru ești pregătit pentru pasul următor în procesul de luare a deciziilor: alegerea unei opțiuni de urmat. Nu mi-am propus să-ți spun ce obiective să urmărești, dar îți voi oferi o sugestie:

Dacă nu ești sigur că ai suficientă tenacitate încât să atingi un anumit scop, alege unul care ți se pare mai fezabil.

Kevin Hart este ceea ce tinerii ar numi un „multi-hyphenate" – un multitudinar. A câștigat milioane de dolari ca actor, a publicat mai multe cărți de succes, pentru adulți și pentru copii, declarate bestsellere în *New York Times*, a deschis un restaurant vegetarian în Los Angeles, și-a creat propria marcă de tequila, a lansat un album cu Motown Records, a apărut într-o reclamă Macy's la lenjerie și a lansat un serviciu de streaming în parteneriat cu Lionsgate. Un om foarte ocupat. Dar toate aceste reușite au pornit de la ceva care, la început, nu strălucea prin nimic.

Hart, care are doar 1,57 metri înălțime, și-a început cariera ca actor de comedie stand-up sub numele de scenă Lil' Kev – și urcușul spre glorie a fost greu. Publicul l-a huiduit de mai multe ori, iar un spectator nemulțumit chiar a aruncat în el cu o aripioară de pui care l-a lovit peste față. Dar Lil' Kev a continuat, și-a perfecționat treptat stilul și, în timp, a ajuns să câștige numeroase premii pentru comedie.

E clar că a reușit ca actor de comedie stand-up nu-i treabă ușoară, dar avantajul acestui domeniu este că poți avea nenumărate încercări, ceea ce reduce presiunea și îți crește șansele de reușită. Aș îndrăzni să spun că multe dintre realizările

Scanned with OKEN Scanner

ulterioare ale lui Kevin Hart erau mult mai puțin probabile. Dar succesul de pe scenă i-a schimbat complet șansele.

Cei mai mulți dintre noi am auzit, într-o formă sau alta, citatul atribuit lui Norman Vincent Peale: „Țintește spre Lună. Chiar dacă o ratezi, vei ateriza printre stele." Foarte optimistă perspectivă. O formulare ceva mai realistă totuși ar suna cam așa: „Dacă ții spre Lună și o ratezi, s-ar putea să te trezești plutind fără direcție prin spațiu". Cum deja am văzut, cu siguranță se poate să înveți din eșecuri și apoi să progresezi, dar e mult mai plăcut să construiești pe baza reușitelor. Eu nu zic să visezi la lucruri mai mărunte, ci doar să alegi obiective ale căror șanse ți se par convenabile. E foarte probabil ca acele victorii mici să te aducă mai aproape de realizări mai mari.

Același principiu se aplică și la nivel organizațional. Astăzi, site-ul Amazon este cunoscut ca un magazin online pentru aproape orice, ca o platformă de streaming muzical, ca proprietar al lanțului Whole Foods, dar și ca un producător de electronice, filme, seriale și, mai nou, ca proprietar al unei companii care dezvoltă taxiuri autonome.

Dar începuturile companiei Amazon au fost mult mai modeste.

La începutul anilor 1990, Jeffrey Jorgensen, cunoscut azi drept Jeff Bezos, nu era întreprinzător, ci vicepreședinte al unui fond speculativ de pe Wall Street. Deși ocupa o poziție de invidiat, se simțea irezistibil atras de lumea în curs de formare a internetului. Parcă în fiecare zi apăreau noi companii online, iar Jeff simțea că nu mai poate sta pe margine. Temându-se că ar putea regreta dacă nu încearcă, și-a dat demisia din postul pe care-l deținea, s-a mutat în statul Washington, a închiriat o casă și a înființat o companie cu sediul în propriul garaj. Inițial, el a numit-o Cadabra, Inc., dar, după ce un avocat a crezut că

Scanned with OKEN Scanner

denumirea se referă la un cadavru, Jeff a scos din bibliotecă un dicționar și a ales un nou nume: Amazon.

După ce a citit un raport care estima că spațiul comerțului online cu amănuntul ar putea crește cu 2300% în următorii ani, Bezos a decis să încerce vânzarea de produse pe internet. A făcut o listă cu 20 de idei și le-a restrâns la cinci: CD-uri, videoclipuri, software, hardware și cărți. Analizând opțiunile, a tras concluzia că șansele cele mai bune le avea cu cărțile, datorită cererii mari și stocurilor ușor de gestionat. Cu o investiție de 250 000 de dolari de la mama sa, Jacklyn, și de la tatăl său vitreg, Miguel Bezos, Jeff s-a pus pe treabă. Primul titlu pe care l-a oferit a fost *Fluid Concepts and Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought* („Concepte fluide și analogii creative – Modele pe computer pentru mecanismele fundamentale ale gândirii"), de Douglas Hofstadter – un debut nu dintre cele mai ademenitoare. Dar lista titlurilor s-a extins rapid și la fel s-a întâmplat și cu vânzările.

Doi ani mai târziu, Amazon a devenit o companie listată la bursă, obținând 57 de milioane de dolari din oferta publică inițială. Iar în 1998, după ce compania a început să cumpere alți detailiști online, *New York Times* titra: „Amazon.com se extinde dincolo de cărți".

Ce legătură au toate acestea cu perseverența? Se spune că experții în productivitate oferă deseori acest sfat: „Broasca trebuie mâncată prima". Cu alte cuvinte, caută să scapi de cea mai dificilă sarcină a ta chiar de la începutul zilei. E posibil ca acest sfat să funcționeze pentru productivitate, dar nu e un model inteligent pentru atingerea obiectivelor.

Când alegi între mai multe scopuri, nu începe automat cu cel mai greu, mai ales dacă șansele sunt slabe. În multe cazuri, obiectivele cele mai dificile cer cea mai multă perseverență. În schimb, caută un scop mai realizabil, care (1) merită prin el

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

însuşi să fie urmărit şi (2) poate face mai uşor de atins alte scopuri mai importante.

Obiectivele cu probabilitate mare de succes îţi oferă un scut al încrederii, protejându-te de îndoiala care te-ar putea face să renunţi. Iar obiectivele care pot fi atinse mai repede şi mai uşor cer mai puţină suferinţă şi efort, ceea ce reduce la minimum probabilitatea de a renunţa prea devreme, şi, implicit, îţi cresc şi mai mult şansele de reuşită. Aşa cum am văzut de-a lungul acestei cărţi, un succes obţinut într-un domeniu poate spori şansele de succes şi în altele.

Kevin Hart nu şi-a început cariera încercând să devină superstar la Hollywood sau să lanseze o marcă de tequila. A făcut mai întâi munca grea, dar realizabilă, de a se afirma pas cu pas ca actor de comedie stand-up. Apoi şi-a folosit notorietatea şi relaţiile personale obţinute cu ajutorul ei, pentru a începe să urmărească şi alte obiective.

Jeff Bezos avea o listă cu 20 de categorii de produse pe care voia să le vândă pe Amazon.com. Dar, în loc să le abordeze pe toate, când încă lucra din garaj, s-a concentrat pe categoria cu cele mai mari şanse de reuşită: cărţile. Ulterior, Amazon a folosit profitul, experienţa logistică şi notorietatea pentru a vinde alte produse (precum şi pentru a face filme, a cumpăra lanţuri de supermarketuri şi a construi maşini care se conduc singure).

Prin urmare, vin acum şi te întreb: care este obiectivul tău „Lil' Kev"? Care este acel deal mic care ţi-ar da avântul necesar ca să cobori în viteză pe partea cealaltă, dacă ai urca acum cu bicicleta?

Poate îţi vine imediat ceva în minte sau poate nu eşti încă sigur. Indiferent de situaţie, hai să încheiem acest capitol cu o listă de lucruri pe care le poţi face ca să devii mai perseverent în faţa oricărui scop pe care îl vei alege în cele din urmă.

Cinci moduri de a deveni mai rezilient

1. Reîncarcă-ți bateriile motivației sărbătorind progresele făcute.

După victoria echipei Georgia Bulldogs cu 42 la 41 împotriva echipei Ohio State Buckeyes, într-un meci de playoff din campionatul de fotbal american universitar din 2022, jucătorul Ryland Goede era gata să sărbătorească. Buldogii reușiseră o revenire spectaculoasă de la 14 puncte diferență – de două ori! Echipa mergea spre titlul național. Cineva din vestiar chiar și-a aprins un trabuc.

Dar în momentul în care antrenorul Kirby Smart a intrat pe ușă, veselia generală și trabucul s-au stins brusc. „Kirby a explodat de nervi", povestește Goede. „Credeam că urmează să ne țină discursul vieții noastre, despre marea revenire a secolului." Când colo, ceea ce au primit a fost ceva mai apropiat de „N-am jucat ca lumea, trebuie să jucăm mai bine".

Oamenii adoră povești ca aceasta, fiindcă nu eșuează în sentimentalism, ci inspiră forță. Și, având în vedere că echipa Buldogilor mai avea doar nouă zile pentru a se pregăti de finala națională, reacția concentrată a antrenorului Smart probabil că era cea cuvenită. (Echipa lui a câștigat ulterior titlul cu 65 la 7.) Dar, cel mai probabil, tu te afli la mai mult de nouă zile distanță de linia ta de finiș. Iar pentru obiective lungi și dificile, una dintre cele mai importante metode de a menține perseverența este sărbătorirea micilor victorii pe parcurs.

A te bucura de reușitele mărunte este modul prin care îți construiești ceea ce psihologul Albert Bandura numește „autoeficacitate" – încrederea în propria capacitate de a obține ceea ce îți dorești. De fapt, aceste momente de reușită sau „experiențe de competență", cum le numește Bandura, sunt cea mai eficientă modalitate de a o dezvolta.

Scanned with OKEN Scanner

Cu câțiva ani în urmă, mi-am angajat un antrenor personal la o sală de fitness din apropiere. După săptămâni de muncă susținută, am observat că exercițiile care odinioară mi se păreau dificile începuseră să devină ușoare. Când i-am spus asta antrenorului, el a întins imediat mâna după greutăți mai mari, dar, mulțumită cunoștințelor mele de psihologie, eu i-am tăiat-o scurt. Eram în plină experiență de competență și voiam s-o savurez pe deplin. Oprindu-mă câteva clipe ca să recunosc cât de mult progresasem, îmi ofeream ocazia de a-mi întări încrederea în proces și în capacitatea mea de a progresa în timp.

Diagramele succesului te pot ajuta să-ți sărbătorești victoriile. Ele îți permit să bifezi etapele esențiale pe măsură ce le depășești și să-ți actualizezi șansele de succes pe măsură ce te apropii de obiectivul urmărit. Totuși nu e nevoie să aștepți următoarea victorie pentru a folosi această strategie. Întoarce-te și privește înapoi. Ce ai realizat deja în drumul către obiectivul actual sau către cele din trecut? Ce spun acele reușite despre tine și despre potențialul tău real?

2. Fii binevoitor cu tine însuți.

E foarte util să strângi din dinți și să mergi mai departe, când urmărești obiective de scurtă durată sau te apropii de finalul unui țel important. Dar, dacă linia de finiș este încă departe, trebuie să ai grijă de tine, altfel riști să renunți prea devreme. Păstrează-ți prietenii, pasiunile, mergi în vacanțe, dormi noaptea, nu-ți neglija sănătatea și fă pauze când simți nevoia.

Da, internetul e plin de povești despre sportivi de elită și directori de top care urmează regimuri de antrenament istovitoare și par să lucreze 24 de ore din 24. Dar acești oameni au la dispoziție oricând medici, bucătari, maseuri, terapeuți, menajere, șoferi și

Scanned with OKEN Scanner

bone profesioniste. Dacă tu nu ai, n-ar trebui nici măcar să încerci să adopți asemenea ritmuri de viață nebunești. Dimpotrivă, trasează-ți un parcurs care să aibă sens pentru realitatea existenței tale. Succesul este o călătorie, iar pentru a ajunge departe nu-ți trebuie un avion privat – poți merge și cu o mașină ieftină. Doar că va trebui să te oprești și să alimentezi rezervorul mai des.

Da, am văzut și eu filmele în care oamenii par să persevereze la infinit, fără oprire, până își ating în sfârșit scopul. Dar cele mai multe astfel de povești sunt simple hiperbole. Scenele de luptă sunt mai captivante decât cele de moțăială, așa că regizorii au tendința să sară de la un eveniment spectaculos la următorul. Și, chiar dacă unii oameni reușesc să supraviețuiască în situații extreme, ei reprezintă o minoritate „norocoasă". Pur și simplu nu povestim despre cei care cad, complet extenuați, și renunță, așa cum facem milioane dintre noi.

În funcție de studiul la care te uiți, cercetările arată că între 60% și 80% dintre americani au suferit de epuizare profesională (burnout) în ultimul an. Posibil ca tu să fii o excepție, dar eu îți recomand în orice caz să te încrezi în statistici (așa de puțin precise cum ar putea să fie uneori).

Renunțarea prea devreme este kriptonită chiar și pentru cele mai promițătoare obiective. A te proteja de epuizarea fizică și nervoasă face parte din responsabilitățile tale de persoană cu nivel înalt de performanță.

3. Urmărește-ți obiectivele în grup.

Într-unul dintre episoadele mele preferate ale animației cu Snoopy și Charlie Brown, Lucy îi explică lui Sally că alpiniștii se leagă în lanț unii de alții „fiindcă, dacă unul cade, să cadă toți". Replica mă face să râd de fiecare dată, pentru că adevărul

Scanned with OKEN Scanner

este exact pe dos: alpiniștii se leagă între ei pentru ca, dacă unul cade, ceilalți să-l poată prinde.

Atingerea unui obiectiv mare seamănă mult cu urcușul pe munte, iar a te „lega" de câțiva coechipieri poate fi o metodă excelentă prin care să te ferești de alunecări emoționale care te-ar putea trage jos de tot.

Motivația este ca mareea – crește și scade. Nu există leac pentru chestia asta. Dar, dacă ești înconjurat de oameni care știu cum să te încurajeze, îți va fi mult mai ușor să mergi înainte, chiar dacă ți se pare greu. Nu-i nimic dacă nu știi exact cum să implici direct alte persoane în obiectivul tău. Oamenii care trec prin aceeași experiență ca tine vor fi predispuși să resimtă aceeași descurajare, în același timp. Caută persoane din afară – prieteni, colegi sau chiar un grup de dezvoltare personală – lângă care poți avea parte de empatie și încurajare.

Nu este o strategie de dat din cap aprobator, ci o nevoie reală. După cum ne previne un proverb biblic: „Mai bine doi decât unul, fiindcă au o răsplată bună pentru osteneala lor; căci dacă unul cade, celălalt îl ridică pe tovarășul său. Dar vai de cel ce este singur, când cade și nu are pe nimeni care să-l ridice!"

4. Nu începe niciodată un obiectiv într-o zi de joi.

Când un personaj de desene animate se luptă cu o decizie dificilă, animatorii dau viață conflictului interior, în multe cazuri, printr-o metodă clasică: pe unul dintre umerii personajului apare de nicăieri un îngeraș și pe celălalt umăr un drăcușor. Îngerul aduce argumente pentru calea mai nobilă, în timp ce diavolul bagă zâzanie, contrazicându-l pe îngeraș.

Această imagine poate părea familiară oricui urmărește un obiectiv important.

Scanned with OKEN Scanner

Când ne confruntăm cu o piedică, îngerașul de pe umăr insistă să ne convingă că întotdeauna vor exista impedimente și ne aduce aminte de toate momentele din trecut când am reușit să depășim greutățile cu care ne-am confruntat.

Dar drăcușorul de pe celălalt umăr, pe care îl putem numi îndoială de sine, spune o poveste cu totul diferită: „Nu vei reuși niciodată să-ți dai seama cum să faci asta. Cel mai bine ar fi să renunți de pe acum. Tu mereu te lași păgubaș prea devreme, și, drept dovadă, iată câteva amintiri atent alese. Nu-ți mai pierde timpul. Oricum n-ai ce trebuie ca să reușești."

Dacă te regăsești vreodată în acest tip de dialog interior, psihologii au o sugestie neașteptată: nu trebuie să începi un obiectiv nou într-o zi de joi.

Cinci studii diferite au arătat că avem șanse mai mari să ne ținem de un obiectiv când îl demarăm într-o zi care ne dă senzația de „nou început". Desigur, ziua de Anul Nou este exemplul clasic, dar și ziua de luni are un efect comparabil. De fapt, un studiu a descoperit că, atunci când li s-a oferit o listă de date pentru a începe urmărirea unui obiectiv, participanții erau de 350% ori mai înclinați să aleagă ziua de 20 martie, dacă știau că este prima zi de primăvară.

De ce sunt atât de atractive zilele care par un nou început? De ce sugerează cercetările că un detaliu atât de banal ne poate face mai rezilienți în fața adversității?

Oamenii de știință cred că totul are legătură cu micul drăcușor roșu de pe umăr.

A începe un obiectiv în zile care marchează un nou început ne permite să aplicăm un truc mental extrem de puternic. Când îndoiala de sine ne amintește de momentele în care am renunțat, putem răspunde: „Adevărat, dar asta era înainte, când nu eram cel de azi. Noul meu eu este mai rezilient."

Scanned with OKEN Scanner

După cum explică Asociația pentru Știința Psihologiei: „Oamenii sunt mai motivați și mai încrezători că își vor atinge obiectivele când simt că eșecurile din trecut au rămas în urmă și succesele viitoare se află în fața lor" – un fenomen pe care cercetătorii îl numesc „efectul noului început".

Încearcă să vezi dacă și la tine funcționează acest truc. S-ar putea să fie lovitura de grație care îi va veni de hac îndoielii de sine.

Atribuie-i renunțării propriul PRN separat în diagrama succesului.

Uneori, cele mai bune strategii pentru a rămâne consecvent țin de context. Pentru a le descoperi, ia în considerare să adaugi la diagrama ta un PRN numit „Renunț prea repede" în punctele critice în care simți că riscul de a abandona este real, iar apoi caută moduri specifice situației prin care poți manipula acel rezultat nedorit.

Dacă te antrenezi pentru un maraton, soluția ar putea fi să-ți găsești un partener alături de care să alergi.

Dacă încerci să convingi managerii unui departament să finanțeze ideea ta și te temi că ai putea să devii intimidat și să renunți, dacă ei îți resping propunerea la început, poți face un plan concret pentru cum vei reacționa în eventualitatea acelui scenariu.

Renunțarea prea devreme este un PRN real și periculos. Nu uita să-l manipulezi.

5. Indiferent de ce faci, nu-ți arde corăbiile.

O „strategie" populară pentru a-ți crește șansele de a duce ceva la bun sfârșit este cea a „arderii corăbiilor" – o tactică militară istorică folosită de generalii invadatori care voiau să-și

Scanned with OKEN Scanner

oblige trupele să înainteze după debarcare. Într-un sens modern, înseamnă practic crearea unui punct fără întoarcere: îți sabotezi toate celelalte opțiuni, ca să fii nevoit să rămâi doar pe o singură cale. În general, este un sfat absolut prostesc.

Dacă șansele tale pentru un anumit obiectiv scad dramatic, *îți dorești* să poți schimba direcția sau chiar să te reprofilezi pe altceva – exact cum au făcut fondatorii YouTube.

A renunța prea devreme poate fi dăunător pentru succes. Dar există modalități mult mai inteligente de a rămâne consecvent.

Dacă te gândești totuși să-ți arzi corăbiile, ai mare grijă să fii aproape absolut convins că cel puțin acest obiectiv are șanse reale de reușită. După ce am văzut-o pe Marion lansând o carte pe 11 septembrie 2001 și pe Wade deschizând un restaurant exact când servirea în interior a fost suspendată, mie mi-ar veni al naibii de greu să fiu atât de sigur.

Să te ții cu dinții de un obiectiv poate părea o dovadă de virtute, dar perseverența în sine nu garantează succesul. Pentru că, după cum știi deja, succesul e un joc cu numerele. Cheia e să rămâi consecvent față de obiectivele cu probabilitate mare de reușită și să pui pe pauză acele țeluri unde șansele nu sunt de partea ta. Cu alte cuvinte, păstrează-ți opțiunile deschise.

◇ ◇ ◇

E momentul să abordăm o ultimă amenințare la adresa succesului tău, ca să fii complet echipat pentru a-ți urmări cu încredere cele mai importante obiective. Am început această carte cu povestea unui succes olimpic incredibil. Vom deconstrui ultimul nostru punct major în același mod. Pentru că, deoarece știi deja cum să manipulezi probabilitățile, trebuie să înveți să gândești ca un superticălos.

Scanned with OKEN Scanner

7 | Avantajele nedrepte

Dacă ai zbura deasupra nordului Chinei într-o zi senină, ai putea observa o structură bizară care strălucește dedesubt. Centrul Național Acvatic din Beijing, cunoscut și sub numele de „Cubul de Apă", este o clădire uriașă, pătrată, care pare construită din 4 000 de bule albăstrii. În vara lui 2008, Cubul de Apă a fost gazda uneia dintre cele mai ambițioase performanțe sportive din istorie.

Cu 36 de ani mai devreme, legendarul înotător Mark Spitz devenise primul om din lume care câștiga șapte medalii de aur la o singură ediție a Jocurilor Olimpice. De atunci, niciun sportiv nu reușise să egaleze această realizare remarcabilă, iar doar trei se apropiaseră cât de cât. Unul dintre ei era Michael Phelps, care își făcuse drum înot spre șase medalii de aur și două de bronz la Olimpiada din 2004. În 2008, un Phelps mai experimentat intenționa să cucerească opt medalii de aur, să depășească recordul lui Spitz și să obțină un bonus de 1 000 000 de dolari de la sponsorul său pentru costume de baie, compania Speedo.

Însă, pentru a câștiga opt probe diferite, Phelps trebuia să concureze de 17 ori în doar nouă zile, învingând sute de înotători mai odihniți și mai specializați, folosind stiluri diferite și pe distanțe diferite.

Mulți experți considerau că este imposibil, printre ei numărându-se și australianul Ian Thorpe – retras din activitatea

Scanned with OKEN Scanner

competițională, deținător a cinci medalii de aur olimpic și unul dintre cei mai aprigi foști rivali ai lui Phelps.

„Eu nu cred că nu poate s-o facă", a spus Thorpe. „Doar că nu cred că o va face. Uitați-vă cu cine concurează."

Dar chiar și Thorpe a fost nevoit să admită: „Dacă există vreun om pe planetă care poate s-o facă, acela este Michael Phelps".

Din punct de vedere fizic, ai fi zis că Phelps fusese conceput într-un laborator de înot.

Cei mai buni înotători sunt de obicei înalți. De exemplu, la Jocurile Olimpice din 2016, înălțimea medie a finaliștilor la probele masculine a fost de 1,88 metri. Phelps are 1,93 metri.

Înotătorii au, de regulă, trunchiul mai lung și picioarele relativ mai scurte – o conformație oarecum neobișnuită, care mărește forța înotătorului în același timp în care reduce rezistența apei la mișcarea de înaintare. Phelps are un trunchi corespunzător cuiva cu 10 centimetri mai înalt decât el și picioarele mai degrabă proporționale cu ale cuiva cu 20 de centimetri mai scund.

De asemenea, are brațele neobișnuit de lungi, articulațiile hiperextinse, un torace foarte flexibil, mărimea 50 la pantof, deci niște labe ale picioarele comparate adesea cu labele de scafandru, și glezne cu dublă articulație, care se pot îndoi cu 15% mai mult decât ale unei persoane medii.

Un profesor de inginerie aerospațială, comparându-l pe Phelps cu colegul său olimpic Ryan Lochte, a spus: „Ryan este foarte aproape de corpul perfect pentru înot, dar Phelps vine din altă lume. Legile fundamentale ale fluidelor îi oferă lui Phelps un oarecare avantaj față de aproape oricine cu care concurează."

Phelps intenționa să valorifice la maximum acel avantaj în cursul Jocurilor Olimpice din 2008.

Scanned with OKEN Scanner

Înăuntrul Water Cube Arena, Phelps și-a început campania pentru cele opt medalii de aur cu proba de 400 de metri mixt individual – o cursă pe care nu o mai pierduse de șase ani. A țâșnit cu toată forța în apă, l-a depășit cu o diferență de timp confortabilă pe Ryan Lochte și, cu această ocazie, și-a doborât propriul record mondial. O medalie de aur cucerită, mai rămâneau șapte.

A doua probă a lui Phelps, o ștafetă de patru persoane, a fost mult mai intens disputată, dar în final el și echipa lui au învins, stabilind un nou record mondial.

În următoarele trei probe, Phelps a câștigat alte trei medalii de aur și a stabilit trei noi recorduri mondiale.

La a șaptea cursă, proba de 100 de metri fluture, publicul începea să creadă că obiectivul acela aparent imposibil chiar putea să fie atins.

— Bine ați revenit în direct la Water Cube Arena, a spus comentatorul TV, pentru încă una dintre acele rare ocazii de a fi martori la ceva care până în prezent s-a întâmplat o singură dată în cei 112 ani de istorie a Jocurilor Olimpice moderne.

Înotătorii au pornit spre blocurile de start.

— Acest moment, despre care mulți credeau că nu va veni niciodată, cel puțin nu cât trăiau ei, a continuat comentatorul, a sosit pentru Michael Phelps.

În fața unei mulțimi de 17 000 de spectatori care umpluseră până la refuz incinta, Phelps s-a aplecat în poziția de start. Era cea de-a 15-a cursă a lui în opt zile. În public s-a așternut o liniște stranie, pe măsură ce secundele treceau. Dar în clipa în care s-a auzit semnalul sonor al startului, întreaga arenă a explodat de zgomot. Câțiva înotători s-au lansat mai repede decât Phelps, într-o cursă care avea să dureze mai puțin de un minut. Nu era mult timp pentru recuperarea decalajului. Avea să fie o cursă foarte strânsă.

Scanned with OKEN Scanner

La jumătatea cursei, Phelps era pe locul al treilea, dar întoarcerea lui de pe perete a fost una excepțională. Câteva secunde mai târziu, a trecut pe locul al doilea, având-l în față doar pe Milorad Čavić din Serbia. În timp ce Phelps făcea un ultim efort, comentatorul țipa isteric:

— Mai are destul carburant în rezervor ca să reușească? Čavić înoată tare. Phelps mai sus, pe culoarul 5. Nu știu dacă-l va ajunge!

Čavić se apropia de finiș cu un ușor avantaj. Phelps s-a aruncat înainte, întinzându-și brațele neobișnuit de lungi, într-o ultimă încercare disperată de a închide diferența. Amândoi înotătorii au atins peretele aproape simultan.

Nimeni nu știa sigur cine câștigase – finalul fusese prea strâns, pentru a fi sesizată vreo diferență cu ochiul liber. Mama lui Phelps a ridicat două degete în tribună, crezând că fiul ei se clasase al doilea. Comentatorii TV au tăcut preț de câteva clipe, care au părut o eternitate. Dar, când rezultatele au apărut pe ecran, comentatorul a exclamat entuziasmat:

— A reușit din nou!

O analiză cadru cu cadru avea să confirme mai târziu că Phelps câștigase cu o sutime de secundă – cea mai mică diferență posibilă în înotul competițional.

Milorad Čavić, care pierduse la limită în acel finiș „la fotografie", avea să scrie ulterior: „Acesta este cel mai măreț moment din viața mea [...]. Nu e nicio rușine să pierzi în fața celui mai mare înotător care a existat vreodată."

Iar Mark Spitz, al cărui record de șapte medalii de aur fusese egalat de Phelps după 36 de ani, a declarat: „Nu doar că omul ăsta este cel mai mare înotător din toate timpurile și cel mai mare olimpic din toate timpurile, dar se prea poate să fie și cel mai mare sportiv din toate timpurile. Cel mai mare competitor care a trăit vreodată pe această planetă."

Scanned with OKEN Scanner

La mai puțin de 24 de ore după aceea, Phelps și-a cimentat locul în memoria colectivă, câștigând a opta medalie de aur într-un timp-record, în proba de ștafetă 4 x 100 de metri.

În mai puțin de două săptămâni, îi depășise practic pe toți înotătorii de top ai lumii, în ciuda unui program competițional absolut epuizant. În plus, nu pierduse nicio cursă timp de trei ani consecutivi, iar lumea începea să se întrebe dacă va mai reuși vreodată cineva să-l învingă la vârful carierei sale fără egal.

Dar 12 luni mai târziu s-a întâmplat ceva uimitor – ceva practic de neimaginat după momentul în care Phelps urca pe podium pentru a primi cea de-a opta medalie de aur olimpică.

La Campionatele Mondiale din 2009 de la Roma, Michael Phelps nu doar că a luat bătaie, ci a fost de-a dreptul snopit – de un adversar cu totul neașteptat. Nu de Ian Thorpe, rivalul său cel mai aprig. Nici de Ryan Lochte, cu corpul lui aproape perfect pentru înot. Nici de Milorad Čavić, care fusese aproape să-i strice lui Phelps seria olimpică, la doar o sutime de secundă.

În proba de 200 de metri liber, Phelps nu doar a pierdut, ci a fost zdrobit de un concurent despre care puțini auziseră – un adolescent german pe nume Paul Biedermann.

La scurt timp după aceea, presa mondială a publicat unul dintre cele mai bizare titluri din istoria sportului. Michael Phelps, considerat indiscutabil cel mai mare înotător din toate timpurile, ar putea boicota competițiile viitoare – în semn de protest.

În acest capitol vom analiza întorsătura surprinzătoare care a făcut ca această înfrângere șocantă să nu fie doar posibilă, ci chiar probabilă – și care l-a transformat pe cel mai mare înotător din lume într-un outsider frustrat. Pentru că, odată ce înțelegi secretele acestei povești remarcabile, vei înțelege cum oameni ambițioși și hotărâți îi pot depăși chiar și pe cei mai talentați rivali ai lor, pentru a-și atinge cele mai înalte obiective.

Scanned with OKEN Scanner

◇ ◇ ◇

Timp de decenii, designul costumelor de înot competițional s-a concentrat pe un singur lucru: evitarea nudității în public. În ianuarie 1932, Clare Dennis, în vârstă de 15 ani, a stabilit un record olimpic la proba de 200 de metri bras. Dar a fost cât pe-aci să fie descalificată, din cauza protestelor cum că costumul ei ar fi „prea indecent". Ce era atât de scandalos? Pentru a-i oferi libertate de mișcare înotătoarei, costumul care îi acoperea aproape întregul corp lăsa la vedere omoplații. Obsesia pentru modestie nu se limita la femei: bărbații nu au avut voie să înoate cu pieptul gol până în 1936. Odată cu creșterea popularității Jocurilor Olimpice, a crescut și cererea pentru costume mai eficiente.

La început, se credea că mai puțină acoperire a corpului înseamnă timpi mai buni, deoarece materialele textile din prima jumătate a secolului XX se îmbibau cu apă și îngreunau mișcarea înotătorilor. Acest lucru a dus la costume din ce în ce mai mici. Dar, după ce au fost inventate fibrele sintetice, situația s-a schimbat complet. Promovate ca fiind „la fel de rezistente ca oțelul și la fel de fine ca pânza de păianjen", nailonul și alte materiale sintetice s-au dovedit mai eficiente decât pielea umană în a respinge apa. Deoarece frecarea este responsabilă pentru aproximativ 25% din rezistența întâmpinată de un înotător, acest progres a inversat complet tendința expunerii pielii pentru a câștiga viteză.

Valorificând aceste descoperiri, compania Speedo a creat un costum care să acopere tot trunchiul și a lucrat la perfecționarea lui. În parteneriat cu NASA, cei de la Speedo au adoptat o abordare similară cu cea folosită de Thomas Edison în căutarea unui filament mai bun pentru becul electric. Oamenii de știință au folosit un tunel aerodinamic la scară redusă pentru a testa

Scanned with OKEN Scanner

aproape 60 de materiale diferite, măsurând efectul frecării pentru a-l identifica pe cel mai rapid.

Rezultatul a fost o combinație de elastan, nailon și poliuretan, care a dus la crearea costumului denumit LZR Racer. Experții l-au numit „cel mai eficient costum de înot realizat vreodată" – și pe bună dreptate.

Pe lângă materialele avansate, LZR Racer renunța la cusături, folosind îmbinări realizate cu tehnologie ultrasonică și reducând rezistența la înaintare cu 6%. Testele în tunelul aerodinamic au arătat că un fermoar intern, lipit în material, scădea frecarea cu 8% față de fermoarele standard. Fiecare costum era personalizat pentru un anumit stil de înot, comprimând părțile corpului pentru o hidrodinamică optimă și oferind flexibilitate maximă acolo unde era necesar. Costumul reținea aer pentru flotabilitate și era atât de strâns, încât mulți înotători aveau nevoie de peste 20 de minute pentru a-l îmbrăca – adesea cu ajutorul altcuiva.

Îmbunătățirile au dus la o reducere totală a rezistenței în apă cu 38%. Avantajul obținut s-a tradus într-o creștere a vitezei cu 2–4%, diferență care, în înotul competițional, poate însemna trecerea de la ultimul loc la o medalie de aur.

Imaginea principală din campania pentru costumul LZR Racer era Michael Phelps, care a prezentat costumul futurist pe scenă într-o poziție ce amintea de Omul Vitruvian al lui Leonardo da Vinci. Într-un videoclip promoțional, Phelps a spus: „Când ating apa, mă simt ca o rachetă [...]. Acesta va fi costumul care va duce înotul la un nou nivel." Avea dreptate.

Rezultatele au fost imediate și uluitoare. În prima lună după lansare, înotătorii care au purtat costumul au doborât 13 recorduri mondiale. Kirsty Coventry, din Zimbabwe, nici măcar nu mai încercase un LZR Racer până când a decis să-l poarte la proba de 200 de metri spate, într-o competiție din Missouri. A

Scanned with OKEN Scanner

spulberat un record vechi de 16 ani. Dar nu toată lumea s-a arătat încântată de aceste performanțe remarcabile.

Înainte de Jocurile Olimpice, criticile au început să curgă. Antrenorul italian Alberto Castagnetti a numit noul costum Speedo „dopaj tehnologic". Alții l-au numit „droguri pe umeraș". Triplul campion olimpic Pieter van den Hoogenband s-a plâns că LZR Racer „le permite înotătorilor mult mai puțin talentați să fie rapizi".

Cele mai indignate reacții au venit din partea sportivilor care aveau contracte de exclusivitate cu alte mărci, concurente ale celor de la Speedo. Mulți înotători se vedeau nevoiți să aleagă între (1) a purta un costum probabil mai lent sau (2) a-și încălca contractele de sponsorizare, riscând consecințe financiare și juridice. Ceea ce ar fi putut însemna o condamnare la moarte a obiectivelor lor pe termen lung în acest sport, fiindcă, pentru mulți dintre ei, banii din sponsorizări reprezentau diferența dintre a practica înotul ca profesioniști și a face din înot un simplu hobby.

La apogeul carierei sale, Michael Phelps se antrena cinci–șase ore pe zi, șase zile pe săptămână. Pur și simplu nu poți face chestia asta în timpul tău liber. În fața criticilor privind ceea ce mulți considerau că ar fi un avantaj nedrept, el a răspuns: „Oricine din lume poate purta acest costum. Speedo l-a pus la dispoziția tuturor. Cine dorește, n-are decât să-l îmbrace."

Câteva luni mai târziu, la Jocurile Olimpice de la Beijing, 25 de recorduri mondiale au fost doborâte – șapte dintre ele de Phelps. Singura dată când căzuseră mai multe recorduri a fost în 1976, când înotătorii au fost lăsați pentru prima dată să poarte ochelari de protecție.

După ce lucrurile s-au mai așezat, Speedo USA a anunțat că 98% dintre medaliile olimpice la înot au fost câștigate de sportivi care purtau LZR Racer, ceea ce a declanșat o adevărată

Scanned with OKEN Scanner

cursă tehnologică contracronometru între producători. Nike a renunțat complet la fabricarea costumelor competiționale, dar alte companii au lăsat-o încolo de prudență și s-au aruncat în lupta pentru supraviețuire.

Când a venit momentul Campionatelor Mondiale, după un an, unele companii nu doar că ajunseseră din urmă performanța celor de la Speedo, ci chiar o depășiseră. Așa cum se observa într-un articol de presă: „Tehnologia a evoluat atât de repede, încât LZR-ul lui Phelps pare deja aproape depășit".

Brusc, înotătorii sponsorizați de Speedo s-au trezit în brațe cu ceea ce mulți considerau a fi un costum inferior. Unii au început chiar să poarte costume de la alte firme, acoperind sigla cu bandă adezivă sau mâzgălind-o cu marker permanent, ca să nu se vadă că au dezertat.

Dar Michael Phelps, imaginea Speedo, a rămas fidel costumului său, aparent „datorită obligațiilor contractuale". Echilibrul de putere se inversase, iar de această dată Phelps se afla de partea greșită.

De partea „corectă" era Paul Biedermann, adolescentul german menționat anterior, care purta un costum 100% din poliuretan, creat de compania rivală Arena. Cu mai puțin de un an înainte, la finala olimpică de 200 de metri liber, Biedermann terminase pe locul al cincilea, cu un timp mai aproape de ultimul loc decât de recordul mondial al lui Phelps.

Dar uite că, aparent peste noapte, devenise cel mai rapid înotător din istorie. Potrivit antrenorului lui Phelps, progresul realizat de Biedermann în 11 luni ar fi echivalat cu aproape cinci ani de muncă pentru Phelps.

Într-o clipă, avantajele fizice unice ale lui Michael Phelps au fost anulate de un costum mai bun. Înainte de Campionatele Mondiale, Phelps nu pierduse o cursă de 200 de metri liber timp de cinci ani. La Roma, cel mai de succes înotător al

Scanned with OKEN Scanner

planetei a pierdut atât cursa, cât și recordul mondial în fața unui adolescent.

Sătui de controverse, oficialii internaționali au decis să interzică supercostumele. Au făcut anunțul oficial înaintea Campionatelor Mondiale, dar interdicția urma să intre în vigoare abia ulterior.

În ochii antrenorului Bob Bowman, noile reguli nu erau impuse suficient de repede.

„Probabil că Michael nu va mai înota până când regulile nu vor fi aplicate", a spus Bowman. „M-am săturat de chestia asta! Trebuie implementate imediat! Sportul este în haos acum și ar fi bine să se facă ceva, altfel îl vor pierde pe omul care le umple lor tribunele. Aceasta ar fi recomandarea mea pentru el: să nu mai înoate internațional – poate doar local. Dar cine știe? Haosul trebuie oprit chiar acum. Așa nu se mai poate continua."

Întrebat despre amenințarea antrenorului său cu boicotul, Phelps a răspuns: „Bob decide unde înot. El alege competițiile la care particip. El decide ce este bine pentru mine și pentru pregătirea mea."

Era o declarație surprinzător de docilă, venind de la unul dintre cei mai puternici sportivi din istorie. Felul inteligent în care Biedermann manipulase lucrurile părea să-l fi destabilizat pe superstar. La scurt timp după aceea, *The Guardian* titra: „Michael Phelps se jură că nu va mai înota până când supercostumele nu vor fi interzise".

◇ ◇ ◇

În acest capitol trebuie să abordăm o ultimă nuanță legată de atingerea obiectivelor: concurența.

Întotdeauna va exista cineva care pare mai bine poziționat pentru succes decât tine, iar acest lucru poate fi intimidant.

Scanned with OKEN Scanner

Ne spunem în sinea noastră: „Ce rost mai are să încerc, având în vedere cât de talentat este cutare?" sau „De ce să-mi mai pierd timpul, când el are atâtea avantaje?"

Din fericire, există soluții la aceste probleme.

În primul rând, trebuie să fim atenți să nu ne imaginăm o amenințare a concurenței acolo unde ea nici măcar nu există. Pentru multe obiective, abilitățile altora nu reprezintă o amenințare directă la adresa succesului tău – chiar dacă ar putea părea așa la prima vedere.

Criticii literari ar fi încântați să spună că Stephen King (autorul romanelor *The Shining*, *It* și zeci de alte bestsellere) este un scriitor mai bun decât Stephenie Meyer (autoarea seriei *Amurg*). Stephen King ar fi aproape sigur de acord cu ei. Într-un interviu, el a spus: „Stephenie Meyer nu știe să scrie deloc". Dur.

Având în vedere această vizibilă diferență în materie de talent, ai putea crede că scriitorii cărora le lipsește capacitatea lui King n-ar trebui să-și propună să publice romane.

Și totuși cărțile lui Stephenie Meyer s-au vândut în peste 250 de milioane de exemplare, iar revista *Parade* estimează averea ei la aproximativ 120 de milioane de dolari. Cum este posibil un asemenea succes imens?

În primul rând, pentru că talentul, de unul singur, nu garantează succesul.

Așa cum am văzut în Capitolul 2, abilitatea excepțională de a scrie nu este un punct critic pe drumul spre publicarea unui roman. Ai nevoie de un agent și de o editură. Scrisul de calitate te poate ajuta, dar, până la urmă, nu este decât un instrument printre altele.

Ideea și mai importantă este următoarea: în majoritatea activităților umane, este loc pentru mai mulți oameni să obțină ceea ce își doresc – chiar și pentru cei care nu se plac între ei.

Scanned with OKEN Scanner

În loc să-ți compari șansele cu ale altora, gândește-te dacă obiectivul merită efortul și cât de probabil este să îl atingi *tu*. Cât de aproape ești de succesul garantat? Ce poți face ca să te apropii și mai mult? Pentru majoritatea scopurilor, acestea sunt întrebările care contează.

Trebuie să recunoaștem că există și excepții. Unele recompense sunt exclusive, cum ar fi obținerea unei promovări anume la serviciu sau câștigarea unei medalii de aur olimpice la înot.

Dar chiar și în astfel de cazuri, așa cum arată povestea lui Paul Biedermann și a lui Michael Phelps, nu trebuie să renunți doar pentru că întâlnești pe cineva cu talent excepțional. Din contră, este un motiv ca să aplici manipularea probabilităților.

Cel mai mare înotător din istorie, purtând costumul considerat cu doar un an înainte cel mai avansat tehnologic din lume, a fost complet depășit de o manipulare ingenioasă a probabilităților. Imaginează-ți ce rezultate ai putea obține dacă ai fi și tu la fel de strategic!

Uite un sfat care să-ți fie de ajutor: creează diagrame ale succesului pentru rivalii tăi.

Diagramele succesului sunt de-a dreptul periculoase în competițiile directe, umăr la umăr. Dacă știi de ce are nevoie adversarul tău pentru a câștiga, poți aplica o manipulare inversă a probabilităților, ca să crești șansele ca el să eșueze.

Ce este manipularea inversă a probabilităților? În modelul nostru normal, reducem riscul posibilelor rezultate nedorite (PRN) pentru a ne crește șansele de succes. În competiții, logica se inversează: nu vrem ca adversarii să reușească. Rezultatele lor proaste sunt avantaje pentru noi. Prin urmare, manipularea inversă a probabilităților înseamnă să faci tot ce poți (în limitele legii și ale corectitudinii) pentru a mări probabilitatea de concretizare a PRN-urilor adversarilor tăi.

Scanned with OKEN Scanner

După celebrul Miracol pe gheață, antrenorii sovietici au atribuit înfrângerea, în mare parte, încrederii excesive în ei înșiși a jucătorilor lor, după ce îi învinseseră pe americani într-un meci demonstrativ anterior. Evident, este o concluzie rezultată din evaluarea retrospectivă a situației. Antrenorului american Herb Brooks nu-i era deloc greu să aplice strategia „pre-autopsiei", despre care am vorbit în Capitolul 3, caz în care ar fi putut identifica „Nu îi luăm în serios pe adversari" ca pe un PRN probabil al echipei sovietice. Iar mie îmi poate veni în minte o metodă simplă de a crește șansele ca acest lucru să se întâmple: să piardă intenționat meciul demonstrativ. Nu spun că așa s-a întâmplat, dar astfel de tactici sunt frecvente în alte domenii.

„Rechinii biliardului" sunt cunoscuți pentru faptul că pierd deliberat la început, ca să-și ademenească adversarii să joace pe mize mai mari. Abia după ce miza devine suficient de mare, „rechinul" își dezvăluie adevărata îndemânare.

Antrenorii de fotbal adoptă o strategie similară: echipele aflate în avantaj evită adesea să folosească scheme de joc surprinzătoare, chiar și atunci când victoria lor este una sigură. De ce? Pentru că aceste scheme depind de elementul surprizei. Având grijă să nu le dezvăluie în meciuri practic deja câștigate, antrenorii pot surprinde adversari mai puternici în confruntările viitoare.

Pentru un exemplu complet de manipulare inversă a probabilităților, să revenim la povestea lui Michael Phelps. Cam la fel cum echipa sovietică de hochei era aproape invincibilă, Phelps avea un nivel de abilitate și experiență care îl făcea aproape imposibil de învins în perioada sa de glorie. La Jocurile Olimpice din 2008 purta cel mai avansat costum de înot creat vreodată. Așa că, pentru adversari precum Paul Biedermann, întrebarea era cum să reducă șansele de succes ale lui Phelps la Campionatele Mondiale de la Roma.

Scanned with OKEN Scanner

Să analizăm câteva posibile PRN-uri pentru Phelps.

O **accidentare** reprezintă cu siguranță un PRN, deși este o variantă pe care competitorii trebuie s-o lase neatinsă, atât din motive morale și juridice, cât și practice (mai mulți oameni au ajuns la închisoare după atacul din 1994 asupra patinatoarei Nancy Kerrigan).

O **boală** – un alt PRN pentru Phelps.

La fel și **a cădea pradă siguranței de sine excesive** – deși eu aș argumenta că acest risc este mai mic la înot decât la hochei, deoarece în apă trebuie pur și simplu să înoți la maximum de fiecare dată, nu să iei decizii, care sunt un coșmar pentru siguranța de sine. În plus, în bazin nu există un tabel de scor care să-ți spună când nu riști nimic dacă te relaxezi. Trebuie să dai totul în fiecare cursă, în caz că adversarul de pe culoarul alăturat te depășește pe neașteptate.

Se prea poate ca siguranța de sine exagerată să-l facă pe Phelps s-o lase mai ușor la antrenamente. Dar după ce a câștigat la o singură ediție olimpică mai multe medalii de aur decât orice alt sportiv din istorie, orgoliul celui mai bun ori există, ori nu. N-ai cum să schimbi situația lăsându-te intenționat învins într-o competiție demonstrativă.

Dar **riscul de a pierde în fața cuiva care poartă un costum de înot superior?** În 2008, Phelps era unul dintre sportivii norocoși cu contract Speedo, compania care deținea atunci cel mai performant costum din lume. Rivalii legați de alte mărci au fost considerați dezavantajați. Dar succesul covârșitor al mărcii Speedo la Jocurile Olimpice din 2008 a declanșat o cursă tehnologică în domeniu. Dacă un competitor reușea să dezvolte un design mai bun înainte de Campionatele Mondiale, loialitatea lui Phelps față de Speedo ar fi reprezentat un potențial dezavantaj. Cum putea un adversar să maximizeze acest risc pentru Phelps? Simplu: evitând semnarea oricărui contract de

Scanned with OKEN Scanner

lungă durată pentru costume de înot. Să aştepte cât mai mult înainte de a alege ce costum va purta, pentru a fi sigur că va avea cel mai recent şi mai performant echipament din lume în momentul competiției.

Pentru un ultim exemplu, unul din afara lumii sportului, putem privi spre lumea politică. În 2012, într-un climat politic ceva mai puțin divizat, președintele Barack Obama a candidat pentru al doilea mandat prezidențial împotriva fostului guvernator republican Mitt Romney – un om de afaceri extrem de prosper, care, la acel moment, ar fi fost mai bogat decât toți președinții de până atunci la un loc. Specialiștii în strategie au observat că această avere putea deveni un PRN pentru Romney. Dacă alegătorii din clasa muncitoare îl percepeau ca fiind foarte departe de condiția lor socială, practic trăind în cu totul altă lume decât ei, probabil că nu l-ar fi votat.

Ce a făcut deci cu multă înțelepciune echipa de campanie a lui Obama? Tot ce putea pentru a întări narațiunea că Romney este „departe de oamenii obișnuiți" și pentru a aduce la viață acest rezultat. După cum glumeau într-un articol cei de la Associated Press: „«Departe de oameni» este eticheta preferată a alegerilor din 2012". Pentru că, la început, Romney a încercat să contracareze acuzațiile, susținând că, de fapt, președintele Obama este cel care este departe de oamenii obișnuiți şi de lumea lor: „Avem un președinte despre care cred că este un om cumsecade, dar a petrecut prea mult timp la Harvard sau, poate, prea puțin timp lucrând în lumea reală". Argument greu de susținut, având în vedere că Romney are două diplome de la Harvard, iar Obama, una singură.

În cele din urmă, prosperul candidat republican a fost nevoit să adopte un ton diferit. La un dineu oficial la care era prezent şi președintele Obama, Romney, îmbrăcat în frac, a urcat pe scenă şi a glumit cordial: „E plăcut, în sfârșit, să ne relaxăm și

Scanned with OKEN Scanner

să purtăm ceea ce [soția mea] Ann și cu mine purtăm de obicei prin casă".

În final, Romney a câștigat doar unul dintre cele nouă state-cheie, iar echipa de campanie a lui Obama a sărbătorit o victorie clară, cu o diferență mare de voturi. Aceasta este puterea manipulării inverse a probabilităților. Când creezi o diagramă a succesului pentru competitorii tăi, poți identifica ocazii care nu ți s-ar fi arătat niciodată dacă te-ai fi concentrat exclusiv pe propriile puncte critice și PRN-uri.

Posibil ca aceste recomandări să pară oarecum acerbe – poate chiar un pic parșive. Acest lucru se datorează, în parte, unei narațiuni culturale la care aproape toți am fost expuși. Și, cu toate că este adesea prezentată ca motivantă, mie mi se pare oricum altfel decât aptă să te mobilizeze.

Bunii, răii și succesul tău

Pe 18 aprilie 1938, lumea a făcut cunoștință cu cineva care avea să devină unul dintre cele mai celebre personaje din istorie. Numele lui era Superman și ascensiunea spre statutul de vedetă a dat naștere unui întreg gen narativ, care, deși foarte antrenant, nu este întotdeauna favorabil succesului tău personal.

Mitologia supereroilor pornește de la o premisă simplă: unii oameni au parte de niște abilități speciale (sau averi uriașe moștenite în familie) care îi fac practic invincibili. Rolul nostru, ca muritori de rând, este să ne minunăm în fața lor. Pentru că, într-o poveste tipică cu supereroi, dacă nu ai puteri magice, ești fie un figurant, fie un personaj negativ.

În lumea lui Superman, rolul răului îi aparține lui Lex Luthor. Autorii poveștilor cu Superman îl descriu ca fiind „un

Scanned with OKEN Scanner

geniu" cu „o minte sclipitoare". În fapt, îl numesc fără ocolișuri „cel mai inteligent om de pe Pământ" – și totuși uite că pierde de fiecare dată în fața lui Superman. Mie mi se pare o prostie.

Să ne înțelegem: nu susțin personajele malefice care vor să devină stăpânii lumii!

Dar nu sunt nici mare fan al ideii că gândirea strategică devine inutilă când te confrunți cu un talent superior. Nici Paul Biedermann n-a fost.

Resping categoric orice narațiune care spune că succesul e rezervat puținilor aleși mai înzestrați decât majoritatea și că, chiar dacă ești cel mai inteligent om de pe Pământ, la fel ca Lex Luthor – sau, Doamne ferește, o persoană obișnuită –, soarta ți-a rezervat numai eșecuri.

Manipularea probabilităților reduce decalajele. I-a permis lui Biedermann, potrivit antrenorului lui Phelps, să realizeze în 11 luni progrese care pentru Phelps ar fi însemnat aproape cinci ani de pregătire. Și, da, uneori poate părea oarecum nenaturală. Chiar și cuvântul manipulare are o conotație negativă. Am fost cultural condiționați să rămânem „în pătrățica noastră", să stăm pe margine și să-i încurajăm pe oamenii înzestrați. Eu, personal, cred însă că meriți succesul la fel pe cât îl merită și ei.

Supereroii arhetipali sunt proști. Dacă vrei să salvezi lumea, nu trebuie să fii tânăr, arătos, incredibil de talentat, sănătos fizic și provenit dintr-o familie bogată. Foarte bine dacă ești sau ai toate aceste lucruri, dar ideea de bază este cu totul alta: să stabilești potențialul unui om doar uitându-te o dată la el ține de vechea poveste a succesului. În noua povestea este loc și pentru tine – indiferent de unde vii.

Dacă oamenii te consideră rău pentru că încerci să te ridici deasupra propriei condiții, împacă-te cu ideea și mergi mai departe. E nevoie de curaj să te prezinți într-un costum care

Scanned with OKEN Scanner

urmează să fie curând interzis şi să învingi o legendă care poate ameninţa cu boicotarea înotului competiţional, drept represalii. Fă-o oricum!

După înfrângerea de la Campionatele Mondiale din 2009, Michael Phelps a spus într-un interviu: „Aştept cu nerăbdare să concurez cu Biedermann vara viitoare. Va fi distractiv, când înotul se va întoarce la înot."

Cu alte cuvinte, aştepta o revanşă cu germanul într-o lume fără supercostume. La prima vedere, sună rezonabil – dacă uiţi că Phelps fusese imaginea campaniei pentru costumele realizate cu ajutorul înaltei tehnologii. Aştepta cu nerăbdare o revanşă într-un mediu în care lupta ar fi fost una dreaptă.

Dar chiar ar fi fost o luptă dreaptă?

Aminteşte-ţi ce spunea profesorul de inginerie aerospaţială despre corpul extraordinar al lui Michael Phelps: „Legea fundamentală a fluidelor îi conferă lui Phelps un mic avantaj faţă de aproape oricine cu care înoată".

Bob Bowman, antrenorul lui Phelps, susţinea că sportul era „în haos" pentru că, după părerea lui, unii înotători purtau costume care le dădeau un avantaj. Dar se poate argumenta că Phelps dispune de un avantaj nedrept de fiecare dată când sare în bazin. De ce l-am arăta cu degetul pe Paul Biedermann pentru că şi-a folosit inteligenţa, respectând regulile de atunci, ca să egaleze şansele? De ce le punem eticheta de „răi" oamenilor care îşi acordă aceleaşi avantaje pe care cei mai privilegiaţi le consideră de la sine înţelese?

Nu mai aştepta permisiunea altcuiva ca să-ţi urmăreşti obiectivele în mod strategic. Dă-ţi singur această permisiune!

Eroii pot avea puteri magice, dar tu ai kriptonita. Foloseşte-o!

Scanned with OKEN Scanner

Concluzie

Acum, că ne apropiem de finalul cărții, să facem o scurtă recapitulare a instrumentelor pe care le-ai adăugat în trusa ta de lucru pentru atingerea obiectivelor.

Știi cum să creezi o diagramă a succesului, care îți oferă o imagine mai clară asupra drumului care ți se așterne înainte, a obstacolelor posibile și, cel mai important, asupra șanselor tale de reușită.

Ai un sistem în cinci pași pentru manipularea probabilităților, care îți poate îmbunătăți considerabil șansele – schimbându-ți rezultatele, viața și chiar amintirea pe care o lași în urma ta.

Dispui de un cadru pentru luarea deciziilor orientate spre obiective, care folosește gândirea probabilistică pentru a te ajuta să iei decizii mai inteligente și cu mai multă siguranță și încredere în forțele proprii.

Ai strategii pentru a stabili obiectivele pe care vrei să le urmărești, pentru a persevera când lucrurile devin dificile și pentru a schimba direcția când șansele nu sunt de partea ta.

Și ai o tehnică pentru atingerea obiectivelor extrem de competitive, acolo unde doar o singură persoană poate câștiga.

Ai parcurs un drum lung și te afli acum într-o poziție de invidiat, căci ești mai bine echipat. Dar mai există un ultim punct despre care trebuie să discutăm: toate aceste resurse, oricât de eficiente ar fi, te pot ajuta doar dacă le folosești efectiv.

Scanned with OKEN Scanner

Nu e nimic complicat aici, dar între a ști și a face există o diferență reală. Dacă nu avem grijă, putem cădea în obiceiul de a acumula cunoștințe fără a le folosi.

Așa că, înainte să încheiem, să reducem distanța dintre teorie și practică. Iată câteva lucruri pe care le poți începe chiar de azi, pentru a beneficia de ceea ce ai învățat din această carte.

Șase moduri de a câștiga mai mult prin manipularea probabilităților

1. Creează diagrame ale succesului pentru obiectivele tale actuale și poartă-le cu tine.

Știi deja că diagramele succesului sunt un instrument foarte eficient pentru a obține mai mult din ceea ce vrei și mai puțin din ceea ce nu vrei.

Iată de ce merită să le ai mereu la îndemână, în toate situațiile de zi cu zi: fiindcă îți permit să stochezi, să consulți și să analizezi rapid cantități mari de informații, ele scot în evidență lucrurile cărora merită să le acorzi atenție.

De fiecare dată când întâlnești oameni noi, afli informații noi sau observi o schimbare în mediul tău, consultă diagrama ta și întreabă-te: „Cum pot folosi asta ca să-mi cresc șansele? Îmi va fi utilă la următorul punct critic? Ce PRN-uri m-ar putea ajuta să depășesc?"

Este o metodă de mare forță și portabilă – la fel de eficientă pe stradă ca într-o sală de ședințe, în fața unei table albe. Acum poți să vânezi avantaje în viața reală la fel cum ai căuta pradă într-un joc video. Vei ști cu cine să vorbești la evenimentele de networking, când merită să fii atent într-o ședință plictisitoare, ce zvonuri merită verificate și ce știri pot fi ignorate. Poți să

Scanned with OKEN Scanner

filtrezi rapid volume mari de date și să identifici ce este important și ce este irelevant pentru obiectivul tău, deoarece ai o imagine clară și concisă despre ce anume îți trebuie ca să reușești. E ca și cum ai avea o listă de cumpărături pentru scopul tău. Lumea este magazinul tău, iar multe dintre lucrurile de care ai nevoie nici măcar nu costă bani.

2. Creează diagrame ale succesului pentru obiectivele pe care te gândești să le urmărești.

Dacă ești ca majoritatea oamenilor inteligenți și ambițioși, ai prea multe obiective și prea puțin timp, ceea ce te obligă să prioritizezi – o sarcină dificilă din punct de vedere emoțional sau strategic. De aceea este util să creezi diagrame ale succesului și pentru obiectivele aflate doar în stadiul de intenție.

Așa cum am învățat în capitolul despre luarea deciziilor, când ești blocat între două sau mai multe opțiuni, chestia deșteaptă este să te întrebi: „Pe care aș prefera s-o rezolv prima?" Diagramele succesului te ajută să identifici obiectivele mai ușor de atins și să folosești victoriile timpurii pentru a declanșa un efect de domino al realizărilor.

Chiar dacă te gândești doar la un singur obiectiv, dar nu ești sigur dacă merită urmărit, tot îți recomand să schițezi o diagramă. Ce spunea John Maxwell – „eșuează devreme, eșuează des, dar întotdeauna să eșuezi spre înainte" – este unul dintre cele mai populare sfaturi despre succes. Dar pun pariu că puțini dintre cei care îl invocă știu cum să-l aplice concret.

Uite metoda mea: creează o diagramă a obiectivului pe care te gândești să-l urmărești, înainte de a te angaja cu arme și bagaje. Apoi manipulează probabilitățile: caută modalități de a-ți optimiza șansele eliminând PRN-urile.

Scanned with OKEN Scanner

În unele cazuri, vei avea chiar posibilitatea să testezi rezistența unor puncte critice. De exemplu, dacă unul dintre PC-urile tale (punctele critice) constă în obținerea aprobării cuiva, încearcă să o ceri acum, înainte să investești timp sau bani în proiectul respectiv.

Dacă nu poți ajunge la o probabilitate estimată care să-ți stârnească entuziasmul, poți alege o altă cale sau un alt obiectiv. Astfel, „vei fi eșuat devreme" – în faza de concept – și vei evita costurile unui eșec în realitatea practică.

După cum le spun adesea clienților mei din mediul corporatist: nu există niciun motiv să eșuezi în fața consiliului executiv, când poți eșua în fața calculatorului propriu.

3. Creează încă de pe acum diagrame ale succesului pentru obiectivele pe care vrei să le urmărești în viitor.

Atingerea unor obiective de mare anvergură poate fi epuizantă, chiar copleșitoare. Dar, când ne gândim dincolo de proiectele actuale, spre cele viitoare, activăm puterea manipulării pasive a probabilităților. Dacă ideea de *pasiv* îți stârnește o oarecare suspiciune, te înțeleg perfect. Dă-mi voie să-ți explic la ce mă refer.

Odată ce ai creat o diagramă a succesului pentru un obiectiv – chiar și pentru unul pe care nu intenționezi să-l urmărești imediat –, poți începe să iei decizii și să aduni avantaje care, în timp, îți vor diminua PRN-urile viitoare.

De exemplu, parcursul meu în scrierea acestei cărți. Obținerea unui contract editorial este extrem de dificilă. Statistic, șansele sunt de aproximativ 1 la 6 000. Datorită manipulării pasive a probabilităților însă, experiența mea a fost complet diferită. Știam de ce anume va fi nevoie pentru succes, așa că

Scanned with OKEN Scanner

mi-am construit intenționat relațiile și resursele necesare prin activitatea mea de consultanță.

A fost acest proces complet pasiv? Nu. Dar, în momentul în care m-am dedicat cu toate forțele, înclinasem deja balanța șanselor atât de mult în favoarea mea încât am reușit să ating un obiectiv ambițios în doar câteva luni. Sunt profund recunoscător pentru această șansă, iar totul a început cu o viziune pe care o schițasem cu ani buni înainte.

Ce obiective speri să urmărești peste câteva luni sau peste câțiva ani? Dacă eviți să te gândești la ele până când te simți gata să pornești hotărât înainte, toate obstacolele vor fi încă în fața ta. Dar, dacă creezi o diagramă a succesului acum, poți începe să aduni avantaje din timp. Manipularea pasivă a probabilităților transformă o misiune epuizantă într-un demers care seamănă mai mult cu vânătoarea după ouă de Paște. Îți trăiești viața, iar când descoperi un lucru util, îl adaugi în coș pentru mai târziu.

4. Creează diagrame ale succesului pentru obiectivele pe care le-ai urmărit în trecut.

Îți recomand să păstrezi toate diagramele create, atât pentru obiectivele atinse, cât și pentru cele ratate.

La început însă, merită chiar să creezi retroactiv diagrame pentru obiectivele vechi.

Acest exercițiu te ajută să obții claritate și împăcare cu tine însuți, pentru că poți identifica ușor cauza eșecului:

1. Ai dat peste un PRN pe care nu l-ai prevăzut.
2. Ai dat peste un PRN prevăzut, dar pe care nu l-ai manipulat temeinic.

Scanned with OKEN Scanner

3. Ai dat peste un PRN prevăzut și l-ai manipulat probabilistic cât de bine ai putut, dar, la fel cum a pățit Marion Roach Smith, ai avut pur și simplu ghinion.

Fiecare dintre aceste posibilități poate oferi informații utile, care chiar te-ar putea ajuta să readuci la viață obiective care nu au mers bine prima dată.

Crearea diagramelor succesului pentru reușitele trecute îți permite să refolosești strategiile care au funcționat deja și să economisești timp în proiectele noi. Când te confrunți cu un PRN pe care trebuie să-l depășești, analizează diagramele vechi și extrage din ele părțile utile. Te-ai confruntat anterior cu un risc similar? Cum l-ai gestionat atunci? Poți aplica aceeași abordare și acum?

5. Creează diagrame ale succesului pentru clienții tăi.

Dacă ești consultant sau coach, crearea diagramelor succesului este o metodă prin care poți atât să obții contracte, cât și să le duci la îndeplinire. Imaginează-ți că poți spune unui client potențial: „Am analizat exact ce trebuie să se întâmple pentru ca tu să obții rezultatul dorit, precum și ce ar putea merge prost. Am și un plan pentru a reduce probabilitatea scenariilor nefavorabile." Ca profesionist în consultanță, îmi este greu să-mi imaginez un factor de diferențiere mai convingător.

Companiile care vând produse sau servicii pot folosi aceeași abordare. Precum consultanții, ele trăiesc din a-i ajuta pe clienți să-și atingă obiectivele, indiferent că este vorba de scopuri vitale, cum ar fi să supraviețuiești unui cancer, sau de dorințe absolut banale, cum ar fi un gazon cu care să-ți impresionezi vecinii.

Scanned with OKEN Scanner

Când arăți clar ce trebuie să meargă bine pentru ca un client să obțină rezultatul dorit și identifici PRN-urile care i-ar putea sabota succesul, descoperi informații utile pentru îmbunătățirea produsului și creșterea atractivității lui pe piață.

Uite un exemplu: trebuie să-ți cureți jgheaburile de sub acoperișul casei, așa că mergi la un magazin de bricolaj care vinde mai multe modele de scări. La prima vedere, toate par foarte asemănătoare. Fiecare promite rezistență și durabilitate. Dar, la o privire mai atentă, observi un model cu un autocolant care avertizează că vântul puternic poate răsturna scările. Eticheta explică, de asemenea, cum designul acestui model previne astfel de accidente. Înainte să intri în magazin, nu te-ai fi gândit niciodată la riscul ca scara să fie doborâtă de vânt. Acum nu-ți mai stă gândul decât la acest PRN, iar singurul brand care pare să fi anticipat și abordat riscul respectiv e clar în avantaj. Dacă prețul e potrivit, ce scară vei alege?

În alte cazuri, concentrarea asupra obiectivelor și a PRN-urilor clienților tăi poate genera idei complet noi de produse, deschizând calea spre surse suplimentare de venit. Două exemple clasice sunt asigurările de călătorie și garanțiile extinse. Ambele servicii compensează riscul unor PRN-uri frustrante. În 2013, The Motley Fool estima că lanțul american Best Buy, specializat în electronice, își obținea peste jumătate din profituri din vânzarea de garanții extinse. Nu e rău deloc.

6. Creează diagrame ale succesului pentru colegii tăi și contactele tale.

Una dintre cele mai simple modalități de a-ți accelera succesul este prin colaborări strategice cu alți oameni. Problema este că, uneori, cei din jur vor fi reticenți să se alieze cu tine. De

Scanned with OKEN Scanner

ce? Din experiența mea de până acum, de obicei pentru că nu au o diagramă clară a succesului propriu și nu știu cum să identifice sau să valorifice oportunitățile de cooperare.

Nicio problemă – poți prelua tu partea de gândire strategică.

Pentru a convinge pe cineva, trebuie să știi două lucruri: ce își dorește și cât de mult își dorește acel lucru. Partea cea mai bună este că oamenilor le place nespus să vorbească despre dorințele lor. Deci ține o listă constant actualizată. Pe urmă, când ai nevoie de un favor, creează rapid o diagramă a succesului pentru obiectivul colegului tău. După ce ai identificat punctele critice și PRN-urile, poți găsi modalități de schimb reciproc avantajos.

De exemplu: „Știu că vrei să lansezi un nou produs și că producția la costuri accesibile va fi o etapă dificilă. Îți pot face legătura cu contactul meu din domeniu, dacă mă recomanzi pentru postul pe care îl urmăresc. Putem avea de câștigat amândoi."

Eu folosesc frecvent astfel de înțelegeri. De fapt, sunt atât de proactiv, încât uneori intermediez acorduri între alte persoane, astfel încât ambele părți să se simtă datoare față de mine (cu toate că eu nu am renunțat la nimic concret).

◇ ◇ ◇

Acum, că am analizat ce poți face după ce termini această carte, să încheiem într-o notă mai relaxată.

Demontarea „înțelepciunii" populare despre succes

În capitolele anterioare am demontat mai multe presupuneri false despre reușită. Înainte de a încheia, să mai doborâm

Scanned with OKEN Scanner

repede alte câteva sfaturi proaste, ca să fim siguri că nu te împiedici de ele mai târziu.

„Chiar dacă nu reușești de la început, încearcă și iar încearcă."

Aiurea! Dacă la început nu reușești, manipulează probabilitățile. Încearcă din nou doar după ce ți-ai îmbunătățit șansele. Este posibil să învingi niște probabilități nefavorabile prin încercări repetate? Categoric. Dar când numerele arată mai bine, poți obține mai repede ce-ți dorești.

„Urează-i noroc din partea mea!"

Data viitoare când vezi pe cineva pe punctul de a porni către atingerea unui obiectiv important, spune-i să nu uite să manipuleze probabilitățile. Dacă i se urează noroc, șansele lui de succes nu vor crește. Dar, dacă își manipulează probabilitățile, da.

„Predictorul numărul unu al succesului este..."

Am auzit multe variante de predictori cruciali ai reușitei: inteligența emoțională, reziliența, competențele digitale și multe altele. Comparativ cu alte însușiri, există argumente că fiecare poate să conteze într-o anumită măsură, dar, când vorbim despre un obiectiv concret, vreau să fie foarte clar: cel mai important predictor al succesului tău este probabilitatea ta de succes.

Scanned with OKEN Scanner

Perfecționarea abilităților și dobândirea unor obiceiuri productive sunt modalități inteligente de a obține mai mult succes în general. Dar manipularea probabilităților este ceea ce îți crește șansele la fiecare obiectiv specific pe care alegi să-l urmărești.

„Trebuie să-ți manifești obiectivele în realitate."

Dacă prin „a le manifesta" te referi la o manipulare atât de eficientă a probabilităților încât ai impresia că viața se vede nevoită să-ți ofere ce dorești, sunt complet de acord. Succes la manifestare!

„Să ajungem noi acolo și vom vedea ce e de făcut."

O expresie tipică pentru cineva căruia nu-i pasă de propriile șanse de reușită. Majoritatea PRN-urilor trebuie să fie abordate înainte să se întâmple. Creează o diagramă a succesului și începe să îți îmbunătățești probabilitățile chiar de acum.

„Munca susținută este cheia succesului."

Am o bănuială tot mai pregnantă că această idee a fost promovată de șefi care voiau să obțină mai mult de la angajații lor. Da, obiectivele cer efort. Îmi place să muncesc din toate puterile. Dar, dacă tu crezi că simpla trudă îți crește șansele de succes, te înșeli. Imaginează-ți un om al cărui scop este să devină milionar până la 40 de ani. În prezent, lucrează pe salariul minim, fără perspective de promovare. Cum îl va ajuta „munca

Scanned with OKEN Scanner

mai multă" să-și atingă obiectivul? Obținând o recomandare laudativă pentru un job mai bun? Tot ce se poate. Dar n-ar fi mai inteligent să creeze o diagramă a succesului cu toți pașii necesari pentru a deveni milionar și să înceapă să bifeze punctele critice? Munca susținută aduce rezultate doar când muncești susținut la realizarea lucrurilor potrivite.

◇ ◇ ◇

Acum știi și tu ce m-au învățat pe mine cei zece ani de consultanță despre atingerea obiectivelor importante – chiar și atunci când șansele par să-ți fie potrivnice.

Ți-ai dezvoltat capacitatea de gândire probabilistică, iar acum a venit momentul să și faci ceva cu ea.

Așa că...

Începe să creezi diagrame ale succesului.

„Pentru ce obiective?"

Pentru orice obiectiv în privința căruia vrei să-ți crești șansele de reușită.

„Nu va fi obositor tot acest proces?"

Nu. Eșecul în atingerea obiectivelor este cel enervant. Manipularea probabilităților este distractivă, productivă și profitabilă. Și totul începe cu premisa centrală a acestei cărți:

Fiecare obiectiv pe care îl urmărești are două numere ascunse – o probabilitate de succes și o probabilitate de eșec. Dacă poți să faci primul număr să crească și pe cel de-al doilea să scadă, îți poți rescrie rezultatul previzibil.

Acesta este secretul pentru a obține mai mult din ceea ce îți dorești în viață.

Este modul prin care treci de la statutul de persoană care ar putea reuși la cel de persoană care ar trebui să reușească.

Scanned with OKEN Scanner

Este înțelegerea care îți dă puterea să te trezești în fiecare dimineață cu acest motto în minte:

„Sunt eu împotriva tuturor și îmi plac șansele mele de izbândă".

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Bibliografie selectivă

Introducere

Haseltine, William A., 2015, „A College Degree Contributes in a Major Way to a Healthier, Longer Life", *Forbes*, 5 februarie 2015, https://www.forbes.com/sites/williamhaseltine/2024/04/26/a-college-degree-contributes-in-a-major-way-to-a-healthier-longer-life/.

Capitolul 1

„All about Sea Turtles – Reproduction", fără dată, Seaworld.org, accesare în 27 mai 2024. https://seaworld.org/animals/all-about/sea-turtles/reproduction/.

Anderson, Dave, 2005, „The Other Side of the Miracle on Ice", *The New York Times*, 22 februarie 2005, https://www.nytimes.com/2005/02/22/sports/hockey/the-other-side-of-the-miracle-on-ice.html.

Basketball Reference, fără dată, „NBA & ABA Career Leaders and Records for Field Goal Pct", Basketball-Reference.com, accesare în 27 mai 2024, https://www.basketball-reference.com/leaders/fg_pct_career.html.

Basketball Reference, fără dată, „NBA & ABA Career Leaders and Records for Points", Basketball-Reference.com, accesare în 27 mai 2024. https://www.basketball-reference.com/leaders/pts_career.html.

Ben & Jerry's, 2023, „Top 10 Flavors of 2023", Ben & Jerry's, 18 decembrie 2023, https://www.benjerry.com/whats-new/2023/12/top-flavors-2023.

Boatright, Cory, 2017, Persisting through Failure in Entrepreneurship (Perseverând prin eșecurile unei cariere de întreprinzător), interviu de Kyle Austin Young.

Mifflin, Lawrie, 1980, „Russian Hockey Team Annihilates Team USA 10-3 in Madison Square Garden Exhibition before Start of 1980 Olympics in Lake Placid", *New York Daily News*, 10 februarie 1980, https://www.nydailynews.com/2015/02/10/russian-hockey-team-annihilates-team-usa-10-3-in-madison-square-garden-exhibition-before-start-of-1980-olympics-in-lake-placid/.

Moran, Mike, 2020, „Part 2: Memories of the «Miracle on Ice»", *The Denver Gazette*, 18 februarie 2020, https://gazette.com/woodmenedition/part-2-memories-of-the-miracle-on-ice-guest-sports-column/article_662a8110-4e8f-11ea-a0b3-5fd24faa5a0a.html.

„NHL Stats, History, Scores, & Records", 2000, Hockey-Reference.com, https://www.hockey-reference.com/.

O'Callahan, Jack, 2024, Remembering the Miracle on Ice (Rememorarea Miracolului pe gheață), interviu de Kyle Austin Young.

„The Practical Incandescent Light Bulb", fără dată, Edison Museum, accesare în 27 mai 2024, https://www.edisonmuseum.org/practical-incandescent-light-bulb.

Russell, Emily, 2020, „40 Years Later, the Olympics Still Leave a Legacy on Lake Placid, N.Y.", NPR, 28 februarie 2020, https://www.npr.org/2020/02/28/810501497/40-years-later-the-olympics-still-leave-a-legacy-on-lake-placid-n-y.

SEE Turtles, fără dată, „Baby Sea Turtles", SEE Turtles, accesare în 27 mai 2024, https://www.seeturtles.org/baby-turtles.

Sherman, Erik, 2015, „Wealthy Kids 8 Times More Likely to Graduate College Than Poor", *Forbes*, 5 februarie 2015, https://www.forbes.com/sites/eriksherman/2015/02/05/wealthy-college-kids-8-times-more-likely-to-graduate-than-poor/.

Shinn-Morris, Léonie, fără dată, „10 Things You Might Not Know about Vincent van Gogh", Google Arts & Culture, accesare în 27 mai 2024, https://artsandculture.google.com/story/10-things-you-might-not-know-about-vincent-van-gogh/agLStrYjblBRKA.

Simonton, Dean, 1999, *Origins of Genius: Darwinian Perspectives on Creativity*, New York, Oxford University Press.

Social Security Administration, fără dată, „Actuarial Life Table", SSA.gov, accesare în 27 mai 2024. https://www.ssa.gov/oact/STATS/table4c6.html.

Scanned with OKEN Scanner

nps.gov/subjects/nationaltrailssystem/national-historic-trails.htm.

„Summary of S. 2646 (116th): Emancipation National Historic Trail Study Act", fără dată, GovTrack.us, accesare în 26 mai 2024, https://www.govtrack.us/congress/bills/116/s2646/summary.

Testa, Brian și Michael Shea, 2014, *Bachelor in Paradise* (sezonul 1, episodul 1), American Broadcasting Company.

Capitolul 4

Arango et al., 2022, „How George Floyd Died, and What Happened Next", *The New York Times*, 29 iulie 2022, secțiunea U.S., https://www.nytimes.com/article/george-floyd.html.

Associated Press, 1991, „New Autopsy Is Performed for 3d Trial in Evers Slaying", *The New York Times*, 6 iunie 1991, secțiunea U.S., https://www.nytimes.com/1991/06/06/us/new-autopsy-is-performed-for-3d-trial-in-evers-slaying.html.

Associated Press, 2018, „UAlbany 83-39 UMBC (Jan 21, 2018) Final Score", ESPN, 21 ianuarie 2018, https://www.espn.com/mens-college-basketball/game/_/gameId/400990004/retrievers-great-danes.

Associated Press, 2018, „UMBC 74-54 Virginia (Mar 16, 2018) Game Recap", ESPN, 17 martie 2018, https://www.espn.com/mens-college-basketball/recap/_/gameId/401025813.

Augustyn, Adam, fără dată, „CSI: Crime Scene Investigation | Synopsis & Spin-Offs", *Encyclopedia Britannica*, https://www.britannica.com/topic/CSI-Crime-Scene-Investigation.

Baden, Michael M. și Marion Roach, 2001, *Dead Reckoning*, New York, Simon & Schuster.

Bellan, Rebecca, 2022, „Self-Driving Truck Company TuSimple to Lay Off 25% of Workforce", Yahoo Finance, 21 decembrie 2022, https://finance.yahoo.com/news/self-driving-truck-company-tusimple-215958573.html.

Blumenthal, Ralph, 2021, „A Time Capsule in Two Front Pages", *The New York Times*, 10 septembrie 2021, secțiunea Times Insider, https://www.nytimes.com/2021/09/10/insider/front-page-on-9-11.html.

Scanned with OKEN Scanner

Associated Press, 2008b, „Omega Releases Phelps-Cavic 100m Fly Photos", ESPN, 23 august 2008, https://www.espn.com/olympics/summer08/swimming/news/story?id=3550164.

Associated Press, 2009, „Coach: Phelps Won't Swim with Super-Suits", CBS News, 29 iulie 2009, https://www.cbsnews.com/news/coach-phelps-wont-swim-with-super-suits/.

Associated Press, 2012, „Obama, Romney Go Tit-for-Tat on Who's Out of Touch", *Chattanooga Times Free Press*, 28 iunie 2012, https://www.timesfreepress.com/news/2012/jun/28/obama-romney-go-tit-tat-whos-out-touch/.

Biography.com Editors, 2021, „Stephenie Meyer – *Twilight*, Books & Facts", Biography.com, 13 mai 2021, https://www.biography.com/authors-writers/stephenie-meyer.

Brasor, Philip, 2008, „Celebrity Rules as the Olympics Strays Far from Its Ideal", *The Japan Times*, 10 august 2008, https://www.japantimes.co.jp/news/2008/08/10/national/media-national/celebrity-rules-as-the-olympics-strays-far-from-its-ideal/.

Bull, Andy, 2009, „Michael Phelps Vows Not to Swim until Supersuits Are Banned", *The Guardian*, 28 iulie 2009, https://www.theguardian.com/sport/2009/jul/28/michael-phelps-swimsuits-fina-world-championships.

Burris, Cassandra, 2017, „Origin Story: The Creation of Superman", Ohio History Connection, 1 decembrie 2017, https://www.ohiohistory.org/origin-story-the-creation-of-superman/.

Crouse, Karen, 2008, „Phelps's Epic Journey Ends in Perfection", *The New York Times*, 17 august 2008, secțiunea Sports, https://www.nytimes.com/2008/08/17/sports/olympics/17swim.html.

Crouse, Karen, 2009, „Phelps Loses, and a Debate Boils Over", *The New York Times*, 28 iulie 2009, secțiunea Sports, https://www.nytimes.com/2009/07/29/sports/29swim.html.

DC Comics, 2012, „Lex Luthor", DC.com, 1 octombrie 2012, https://www.dc.com/characters/lex-luthor.

De Bellefonds, Colleen, 2020, „Why Michael Phelps Has the Perfect Body for Swimming", Biography, 14 mai 2020, https://www.biography.com/athletes/michael-phelp-perfect-body-swimming.

Scanned with OKEN Scanner

Fiecare scop pe care-l urmărești are în spate două numere: o probabilitate de succes și o probabilitate de eșec. Indiferent că încerci să demarezi o firmă, să finalizezi un maraton, să obții o promovare la serviciu sau un brevet de pilot, să cultivi roșii sau să semnezi un contract pentru un rol ca actor, aceste două procentaje vor pândi întotdeauna din umbră, prezicând ce anume se va întâmpla.

Dar cei mai mulți dintre noi nu ne gândim niciodată la ele. Presupunem că șansele noastre sunt imposibil de cunoscut și imposibil de schimbat. Minciuna aceasta periculoasă îi face pe milioane de oameni să rateze niște obiective pe care sunt perfect capabili să le atingă. Tu poți să alegi o cale mai inteligentă.

În *Succesul e un joc cu numerele*, vei descoperi:

- Un mod nou de a-ți reprezenta succesul într-o diagramă care schimbă regulile jocului și care te ajută să înțelegi mai bine cât de mari sunt șansele să-ți atingi scopul.
- Un model în cinci pași pentru piratarea „diagramei succesului", astfel încât să-ți crești spectaculos șansele de a obține rezultatul pe care ți-l dorești.
- Un test simplu ca să afli care dintre obiectivele tale importante trebuie să aibă prioritate și la care să renunți fără ezitare.
- O metodă perfecționată de luare a deciziilor, care scoate în evidență alegerile optime prin devoalarea posibilelor variante de viitor.

Descoperă puterea transformatoare a gândirii probabilistice printr-o varietate de povești de neuitat, avându-i ca protagoniști pe Abraham Lincoln, Marilyn Monroe, un medic legist care a efectuat peste 20 000 de autopsii și o echipă de sportivi olimpici care au schimbat cursul istoriei.

Bd. Pache Protopopescu 11
Sector 2, București
Tel. 021 231 52 18
carte@publica.ro
www.publica.ro

Scanned with OKEN Scanner

Acest model de piratare a probabilităților valorifică tactici testate în lumea reală, afaceri, artă, educație, filantropie, politică, sport și multe altele.

Sfaturi clare, practice și utile, care chiar funcționează, pentru construirea unei cariere.

Seth Godin, autorul cărții *Asta înseamnă marketing*

Succesul nu ține de noroc – ține de numere. Kyle Austin Young arată cu o claritate remarcabilă cum să înclini balanța în favoarea ta, prin strategii practice, care se bazează pe matematică, psihologie și perseverență (ultima fiind calea cu numărul 3, pentru cei avizați). Această carte e pe cale să întoarcă șansele în favoarea ta.

Mike Michalowicz, autorul cărților *Profit First*, *The Pumpkin Plan* și *Fix This Next*

Munca asiduă nu va înceta niciodată să fie importantă, dar, pentru a-ți atinge cele mai ambițioase obiective profesionale, ai nevoie de mai mult decât să te străduiești. În această carte nouă, plină de farmec și ușor de citit, Kyle Austin Young oferă indivizilor și organizațiilor un model clar pentru a înțelege care le sunt șansele de succes în aproape orice proiect. Apoi dezvăluie un sistem practic pentru creșterea probabilității de a obține rezultatele dorite. Dacă scopurile pe care le urmărești sunt importante pentru tine, nu le lăsa pe seama norocului! Maximizează-ți șansele cu această carte!

Dorie Clark, autoarea cărții *The Long Game* și profesoară la Columbia Business School

PUBLICA
ADUCE
IDEI

ISBN: 978-606-722-747-5

Scanned with OKEN Scanner